DAN ARIELY
este profesor la catedra James B. Duke de psihologie și economie comportamentală de la Universitatea Duke, instituție în cadrul căreia predă și la Fuqua School of Business, la Centrul pentru Neuroștiințe Cognitive, Facultatea de Economie și Școala de Medicină. Dan are un doctorat în psihologie cognitivă și un altul în administrarea afacerilor. Lucrările sale au fost prezentate în New York Times, Wall Street Journal, Washington Post, Boston Globe, Business 2.0, Scientific American și Science. De același autor la editura Publica au mai apărut **Irațional în mod previzibil** (2010) și **Iraționalitatea benefică** (2011)

ADEVĂRUL (CINSTIT) DESPRE NECINSTE

ADEVĂRUL (CINSTIT) DESPRE NECINSTE

DAN ARIELY

CUM ÎI MINȚIM PE TOȚI – DAR MAI ALES PE NOI ÎNȘINE

Traducere din engleză de
Dan Crăciun



PUBLICA

The original title of this book is:
The (honest) truth about dishonesty, by Dan Ariely

ISBN 978-606-8360-13-3

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ARIELY, DAN
Adevărul (cinstit) despre necinste : cum îi mințim pe toți - dar mai ales pe noi înșine / Dan Ariely ; trad.: Dan Crăciun. - București : Publica, 2012
Bibliogr.

ISBN 978-606-8360-13-3

I. Crăciun, Dan (trad.)

177.3

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

REDACTOR:
Doru Someșan

DESIGN:
Alexe Popescu

DTP:
Răzvan Nasea

CORECTURĂ:
Silvia Dumitrache

Profesorilor, colaboratorilor și studenților mei, pentru că au făcut ca investigațiile să fie amuzante și incitante.

Și tuturor participanților care au luat parte la experimentele noastre de-a lungul anilor - voi sunteți motorul acestor cercetări și sunt profund recunoscător pentru întregul vostru ajutor.

Cuprins

Cuvânt înainte

Dragi cititori din România,

Aceasta este o carte despre necinste, dar voi puteți să credeți, de asemenea, că este o carte despre necinstea americanilor, deoarece majoritatea participanților la experimentele noastre trăiesc în SUA. Dată fiind diferența, puteți fi tentați să speculați că propria voastră onestitate și cinstea conaționalilor voștri sunt foarte diferite față de cea a americanilor, în ambele direcții. Ce credeți? Sunt oamenii din țara voastră mai cinstiți decât americanii sau mai puțin?

În funcție de răspunsul vostru la această întrebare, s-ar putea să fiți surprinși de faptul că în experimentele pe care le-am efectuat împreună cu colegii mei în diferite culturi, am găsit doar mici diferențe în ceea ce privește necinstea. Abordez mai profund această chestiune în concluziile cărții, însă deocamdată este important să menționez că testele pe care le folosim noi nu poartă nicio semnificație culturală, ceea ce înseamnă că ele nu sunt inerente nici unui fragment de viață din nicio cultură particulară. Altfel spus, testele noastre ne permit să examinăm înclinația elementară a oamenilor spre necinste – cum și în ce măsură sunt capabili să deformeze regulile și să regândească situațiile în modalități care le permit să se comporte necinstit fără să-și facă o părere proastă despre ei înșiși.

Găsim, firește, diferențe culturale în alte domenii de comportament. De exemplu, împreună cu un coleg am efectuat

odată un experiment în care am comparat acțiunile oamenilor în situații de grup - mai exact, acțiunea de a comanda o bere într-un bar. Vreme de câteva zile, într-un bar de cartier din Chapel Hill, NC, le-am oferit clienților să aleagă una din patru mărci de bere și le-am luat comanda. Unora dintre cei care frecventau barul le-am luat comanda rostită cu glas tare, astfel încât toată lumea de la masă să știe ce s-a comandat înainte. Altor clienți ai barului le-am luat comanda cerându-le să noteze pe un bilețel berea dorită, astfel încât nimeni altcineva să nu știe ce-au comandat. După ce le-au fost servite berile, i-am întrebat cât de mult le-a plăcut berea și dacă regretă că au comandat acel anumit tip de bere.

Am constatat că oamenii care au comandat cu glas tare au cerut foarte frecvent o bere pe care nu o doreau și, în cele din urmă, au regretat comanda făcută - exceptând prima persoană din grupul care a comandat cu glas tare, care era la fel de mulțumită de berea cerută ca și oamenii care au comandat pe tăcute. În esență, indivizii care au comandat în gura mare au auzit ce au cerut cei de dinaintea lor (în afară de persoana care a făcut prima comandă) și, dacă acei oameni „le-au luat" berea lor favorită, s-au mulțumit cu o bere mai puțin preferată, iar când berea le-a fost servită, și-au regretat alegerea.

Am descoperit, de asemenea, o corelație între tendința oamenilor de a comanda contrar preferinței lor și o trăsătură numită „nevoia de unicitate". În esență, oamenii pun un preț mai mare pe faptul de a fi văzuți ca individualități decât pe dorința lor de a-și satisface preferințele în materie de bere; așa că oamenii sunt dispuși să renunțe la plăcere în schimbul transmiterii către ceilalți a unei anumite imagini a lor.

Când am efectuat același experiment în Hong Kong, am constatat exact aceeași eroare elementară, dar într-un alt înveliș. În Hong Kong oamenii au ținut, de asemenea, cont de ceea ce-au comandat cei de dinaintea lor și au sacrificat și ei propria plăcere cu scopul de a-și alcătui un portret al modului lor de a fi prin ceea ce au comandat - și în cele din urmă au regretat, la rândul lor, faptul de a fi comandat berea cu care s-au pricopsit. Numai că în Hong Kong, în loc să comande contrar preferințelor lor de dragul unicității, oamenii au ales conformitatea în detrimentul preferinței, comandând adeseori același sortiment ca și cei care s-au exprimat înaintea lor. Așadar, a fost aceeași eroare elementară (compromiterea propriilor noastre dorințe de dragul imaginii publice), însoțită de același regret - deși motivată de dorința unui tip diferit de imagine (unic contra asemănător) în ochii celorlalți oameni de la masă.

Găsim frecvent acest gen de variații de comportament; dar, așa cum se întâmplă în cazul de față, deși comportamentul diferă, motivul subiacent al deciziilor elementare este, de obicei, același în culturi diferite. În timp ce citiți această carte, vă invit să gândiți asupra modului în care experimentele, rezultatele și explicațiile explorate aici se aplică diferitelor aspecte ale vieții din țara voastră. Analizați unde, când și în ce împrejurări sunt oamenii mai mult sau mai puțin capabili să raționalizeze comportamentul lor necinstit. Dar mai presus de toate, nu uitați că este probabil ca și voi, la fel ca miile de participanți din aceste experimente, să aveți aceleași tendințe...

Al dumneavoastră cinstit,
Dan Ariely

Introducere

DE CE ESTE NECINSTEA ATÂT DE INTERESANTĂ?

Există un mod de a ști dacă un om este cinstit – întreabă-l.
Dacă va spune „da", e un escroc.
GROUCHO MARX

Interesul meu față de fraudă a fost stârnit pentru întâia oară în 2002, la numai câteva luni după ce s-a prăbușit Enron. Participam la un congres despre tehnologie și, într-o seară, la un pahar, l-am cunoscut pe John Perry Barlow. Știam că John fusese odinioară textierul trupei Grateful Dead, dar, stând de vorbă, am descoperit că fusese, de asemenea, și consultantul câtorva companii – printre care și Enron.

În cazul în care nu i-ați dat atenție în 2001, în linii mari istoria prăbușirii răsfățatei de pe Wall Street a decurs cam așa: printr-o serie de scamatorii contabile ingenioase – favorizate de orbirea complice a consultanților, a agențiilor de rating, a consiliului de administrație al companiei și a de-acum defunctei firme de audit financiar Arthur Andersen –, Enron s-a ridicat pe înalte culmi financiare numai pentru a se nărui atunci când acțiunile sale nu au mai putut fi ascunse. Acționarii și-au pierdut investițiile, fondurile de pensii s-au evaporat, mii de angajați au rămas pe drumuri și compania a dat faliment.

În timp ce discutam cu John, m-a interesat în mod deosebit cum a descris el propria orbire lacomă. Deși fusese consultantul Enron pe când compania scăpa rapid de sub control, spunea că nu văzuse petrecându-se nimic alarmant. De fapt, își

însușise pe deplin viziunea potrivit căreia Enron era un lider inovator al noii economii și o luase de bună chiar până în clipa în care povestea ajunsese pe prima pagină în toată presa. Și mai surprinzător, mi-a mai spus că, odată ce informațiile au ieșit la iveală, nu i-a venit să creadă că, în tot acel răstimp, nu fusese în stare să vadă semnele catastrofei. Asta m-a pus pe gânduri. Înainte să fi discutat cu John, am presupus că dezastrul Enron fusese în esență cauzat de cei trei arhitecți siniștri din vârful piramidei executive (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay și Andrew Fastow), care plănuiseră și puseseră în practică o mașinație contabilă de mare amploare. Dar iată-mă stând alături de acest ins, pe care îl simpatizam și îl admiram, care avusese propria lui istorie de implicare în afacerea Enron, o istorie de orbire lacomă - nu una de necinste deliberată.

Era posibil, firește, ca John și toți ceilalți care aveau de-a face cu Enron să fi fost profund corupți, dar am început să mă gândesc că poate un alt tip de necinste își făcuse mendrele - una legată mai mult de orbirea lacomă și care se întâlnește la oameni precum John, tu și eu. Am început să mă întreb dacă nu cumva problema necinstei coboară mai adânc de nivelul câtorva mere putrede și dacă nu cumva acest gen de orbire lacomă se manifestă deopotrivă și în alte companii.* M-am întrebat, de asemenea, dacă eu și prietenii mei ne-am fi comportat la fel în cazul în care am fi fost consultanții companiei Enron.

Subiectul înșelătoriei și al necinstei a început să mă fascineze. De unde provine? Ce este capacitatea umană de onestitate și, totodată, de necinste? Și, poate cel mai important aspect, este necinstea un fenomen foarte restrâns, caracteristic numai câtorva mere stricate, sau este o problemă mult mai răspândită? Mi-am dat seama că răspunsul la această ultimă

* Valul de scandaluri corporatiste care a continuat din acel moment a răspuns foarte clar la această întrebare (n.a.).

întrebare ar putea să schimbe spectaculos modul în care ar trebui să abordăm necinstea: altfel spus, dacă numai câteva mere stricate poartă răspunderea pentru cele mai multe acte de înșelăciune din lume, am fi cu ușurință capabili să remediem problema. Departamentele de resurse umane ar putea să cearnă escrocii în procesul de angajare sau ar putea să eficientizeze procedurile prin care să fie eliminați oamenii care, în timp, se dovedesc necinstiți. Dar dacă problema nu se restrânge la câteva excepții, aceasta ar însemna că oricine ar putea să se comporte necinstit la muncă sau acasă - inclusiv tu și cu mine. Și, dacă toți suntem, într-un fel, niște infractori potențiali, este extrem de important să înțelegem mai întâi cum operează necinstea și apoi să găsim căi de a stopa și de a controla acest aspect al naturii noastre.

CE ȘTIM despre cauzele lipsei de onestitate? În economia rațională, ideea dominantă despre înșelătorie îi aparține unui economist de la Universitatea din Chicago, Gary Becker, laureat al premiului Nobel, care a sugerat că oamenii comit infracțiuni bazându-se pe o analiză rațională a fiecărei situații. Conform descrierii schițate de către Tim Harford în cartea sa, *The Logic of Life*,* nașterea acestei teorii a fost cât se poate de prozaică. Într-o zi, Becker era pe cale să întârzie la o întâlnire și, din cauza rarității locurilor de parcare legală, s-a hotărât să parcheze ilegal și să riște o amendă. Becker și-a examinat propriul său proces de gândire și a remarcat că decizia lui fusese în totalitate o chestiune de evaluare comparativă a costului imaginabil - să fie prins, amendat și poate remorcat - față de beneficiul de a fi punctual la întâlnire. El a mai remarcat, totodată, că în cântărirea costurilor și a beneficiilor nu încăpuse

* Pentru referințe complete la toate materialele folosite în fiecare capitol și pentru lecturi pe aceeași temă, vezi *Bibliografia* și *Lecturile suplimentare* de la sfârșitul cărții (n.a.).

nicio considerație privind ceea ce este corect sau incorect; era vorba pur și simplu de o comparație între rezultatele posibil pozitive și cele negative.

Și astfel s-a născut Simplul Model al Infracțiunii Raționale (SMIR).* Conform acestui model, cu toții gândim și ne comportăm în mare măsură așa cum a făcut-o Becker. Ca un borfaș de rând, cu toții urmărim avantajul propriu în timp ce ne croim un drum prin viață. Dacă facem acest lucru jefuind bănci sau scriind cărți este lipsit de importanță pentru evaluările noastre raționale ale costurilor și beneficiilor. Conform logicii lui Becker, dacă am rămas fără bani și se întâmplă să trecem cu mașina pe lângă un minimarket, estimăm rapid câți bani sunt în casa de marcat, apreciem probabilitatea de a fi prinși și ne imaginăm ce pedeapsă ne așteaptă dacă suntem prinși (evident, scăzând reducerea pedepsei pentru bună purtare). Pe baza acestui calcul de cost-beneficiu, decidem apoi dacă merită să jefuim magazinul sau nu. Esența teoriei lui Becker este că deciziile privind cinstea, la fel ca majoritatea altor decizii, se bazează pe o analiză de cost-beneficiu.

SMIR este un model foarte simplu al necinstei, dar se pune întrebarea dacă el descrie cu exactitate comportamentul oamenilor în lumea reală. Dacă o face, atunci societatea dispune de două mijloace clare de abordare a lipsei de onestitate. Primul este creșterea probabilității de a fi prins (angajând mai mulți polițiști și instalând mai multe camere de supraveghere,

* În original, SMORC – acronim pentru *Simple Model of Rational Crime*. În limba engleză, termenul *crime* are sensul generic de nelegiuire sau delict, pe când în limba română cuvântul crimă înseamnă cu precădere omucidere. Din acest motiv, pe tot parcursul lucrării am tradus *crime* prin „delict" sau „infracțiune", deoarece tema cărții privește frauda, escrocheria și furtul, fără ca lăcomia să ducă la omucidere. Deși sună puțin nefiresc în limba română, am tradus SMORC prin „Simplul Model..." și nu prin „Modelul Simplu..." pentru a face acronimul pronunțabil: SMIR în loc de MSIR (n.t.).

de exemplu). Al doilea este înăsprirea pedepselor pentru cei care sunt prinși (de exemplu, prin impunerea unor pedepse cu închisoarea și a unor amenzi mai aspre). Acesta, prieteni, este SMIR, cu implicațiile sale clare privind aplicarea legii, pedeapsa și necinstea în general.

Dar ce se întâmplă dacă viziunea destul de simplă a SMIR despre necinste este inexactă sau incompletă? Dacă așa stau lucrurile, atunci abordările standard menite să combată necinstea devin ineficiente și insuficiente. Dacă SMIR este un model imperfect al cauzelor lipsei de onestitate, atunci avem nevoie în primul rând să pricepem ce forțe îi determină *realmente* pe oameni să trișeze și apoi să aplicăm această înțelegere superioară spre a tempera necinstea. Este exact ceea ce tratează această carte.*

Viața într-o lume SMIR

Înainte să examinăm forțele care influențează onestitatea sau necinstea noastră, să facem rapid un experiment mintal. Cum ar decurge viețile noastre dacă am adera cu toții strict la SMIR și am avea în vedere numai costurile și beneficiile acțiunilor noastre?

Dacă am trăi într-o lume bazată numai pe SMIR, am efectua o analiză de cost-beneficiu asupra tuturor deciziilor noastre și am face numai ceea ce pare să fie lucrul cel mai rațional. Nu am lua decizii bazate pe emoții sau încredere, astfel încât cel mai probabil ne-am încuia portofelele într-un fișet atunci

* Dincolo de explorarea temei lipsei de onestitate, această carte se referă în chip fundamental la raționalitate și iraționalitate. Și, deși necinstea este în sine fascinantă și importantă în faptele oamenilor, este, de asemenea, important să țineți minte că nu-i decât o singură componentă a interesantei și complicatei noastre naturi umane (n.a.).

când ieșim doar un minut din birou. Ne-am păstra banii sub saltea ori i-am zăvorî într-un seif ascuns. Nu am dori să-i rugăm pe vecini să ne ridice corespondența cât timp suntem plecați în vacanță, de teamă că ar putea să ne fure catrafusele. I-am supraveghea cu ochi de uliu pe colegii de serviciu. Strângerile de mână ca formă de angajament n-ar avea nicio valoare; contractele legale ar fi necesare pentru orice tranzacție, ceea ce înseamnă, de asemenea, că ne-am petrece, probabil, o parte substanțială din timp în bătălii legale și litigii. Am putea decide să nu avem copii, deoarece atunci când cresc, și ei, la rândul lor, ar încerca să fure tot ce avem și, locuind în casele noastre, ar avea o mulțime de prilejuri s-o facă.

Desigur, este ușor de văzut că oamenii nu sunt niște sfinți. Nu suntem nici pe departe perfecți. Dar, dacă sunteți de acord că lumea SMIR nu este o imagine corectă a modului în care gândim și ne purtăm, nici o descriere exactă a vieții noastre de toate zilele, atunci acest experiment mintal sugerează că nu înșelăm și nu furăm atât de mult pe cât am face-o dacă am fi perfect raționali și am acționa doar în conformitate cu interesul nostru egoist.

Apel către toți iubitorii de artă

În aprilie 2011, *This American Life*,[1] emisiunea lui Ira Glass, a prezentat un reportaj despre Dan Weiss, un tânăr student care lucra la Centrul John F. Kennedy pentru Arte Interpretative din Washington, D.C. Jobul lui era să facă inventarul magazinelor de suveniruri ale centrului, unde 300 de voluntari bine intenționați - majoritatea pensionari care iubeau teatrul și muzica - vindeau vizitatorilor tot felul de articole.

Magazinele de suveniruri erau administrate ca standurile de limonadă. Nu existau case de marcat, ci numai niște cutii în care voluntarii depuneau banii în numerar și din care dădeau restul. Aceste buticuri făceau niște afaceri nemaipomenite, vânzând mărfuri de peste 400.000 de dolari anual. Aveau totuși o mare problemă: din acea sumă, în fiecare an dispăreau cam 150.000 de dolari.

După ce a fost promovat manager, Dan și-a asumat sarcina de a prinde hoțul. A început prin a-l bănui pe un alt tânăr angajat, al cărui job era să depună banii la bancă. A luat legătura cu agenția de detectivi din U.S. National Park Service și un detectiv l-a ajutat să organizeze un flagrant. Într-o noapte de februarie, i-au întins cursa. Dan a lăsat niște bancnote marcate în cutia cu bani și a plecat. După care el și detectivul s-au ascuns în tufișurile din apropiere, pândindu-l pe suspect. Când, în cele din urmă, acesta și-a terminat programul și a plecat spre casă, cei doi s-au năpustit asupra lui și i-au găsit în buzunar niște bancnote marcate. Caz rezolvat, nu-i așa?

Nu, după cum s-a văzut. Tânărul angajat furase numai 60 de dolari în acea seară și, după concedierea lui, au continuat să dispară bani și mărfuri. Următorul pas al lui Dan a fost să pună la punct un sistem de inventariere cu liste de prețuri și chitanțiere. Le-a spus pensionarilor să noteze ce-au vândut și ce-au încasat și - ați ghicit - hoția a încetat. Problema nu era un singur hoț, ci o mulțime de voluntari în vârstă, bine intenționați și iubitori de artă, gata să-și însușească din bunuri și să ciupească din bani.

Morala acestei povești nu e câtuși de puțin înălțătoare. După cum a spus Dan, „suntem gata să luăm lucruri unii de la alții dacă avem posibilitatea să o facem... mulți oameni au nevoie să fie controlați pentru a se purta corect".

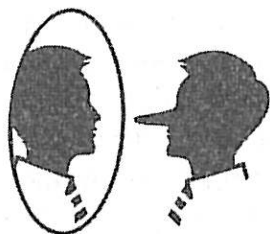
SCOPUL PRINCIPAL al acestei cărți este să examineze forțele raționale implicate în analiza de cost-beneficiu, despre care se presupune că induc un comportament necinstit, dar care (după cum veți vedea) de multe ori nu fac acest lucru, precum și forțele iraționale despre care credem că nu contează, dar care adesea joacă un rol important. Drept mărturie, atunci când lipsește o mare sumă de bani, cel mai adesea ne gândim că este opera unui infractor cu sânge rece. Însă, după cum am văzut în povestea iubitorilor de artă, înșelătoria nu-i aparține neapărat unui individ ce face o analiză de cost-beneficiu, furând apoi o grămadă de bani. În schimb, este mai curând rezultatul acțiunii multor oameni, care tacit se simt îndreptățiți să ia în repetate rânduri câte o mică sumă de bani sau câte puțin din marfă. În cele ce urmează, vom explora forțele care ne îndeamnă să trișăm și vom privi mai îndeaproape ceea ce ne determină să rămânem cinstiți. Vom discuta despre ceea ce face ca necinstea să-și ridice capul hidos și despre modul în care trișăm în vederea propriului nostru beneficiu, în timp ce păstrăm o imagine pozitivă despre noi înșine - o fațetă a comportamentului nostru care întărește în mare parte lipsa noastră de onestitate.

Explorând tendințele elementare ce stau la baza necinstei, ne vom îndrepta atenția către unele experimente ce ne vor ajuta să descoperim forțele psihologice și ambientale care amplifică sau tempereaază onestitatea în viața noastră de zi cu zi, printre care conflictele de interese, contrafacerile, peșcheșurile, inventivitatea și simpla oboseală. Vom explora, de asemenea, aspectele sociale ale necinstei, inclusiv modalitățile în care ceilalți ne influențează felul în care înțelegem binele și răul, precum și capacitatea noastră de a trișa atunci când alții pot beneficia de pe urma necinstei noastre. În sfârșit, vom încerca să înțelegem cum funcționează necinstea, cum depinde ea de structura mediului nostru cotidian și în ce condiții este probabil să fim mai mult sau mai puțin necinstiți.

Pe lângă explorarea forțelor care împing la necinste, unul dintre principalele beneficii practice ale abordării economiei comportamentale este acela că ne arată influențele interne și ambientale asupra comportamentului nostru. Odată ce înțelegem mai limpede forțele care ne conduc realmente, descoperim că nu suntem neajutorați în fața slăbiciunilor noastre omenești (printre care și necinstea), că putem să ne restructurăm mediul și că, prin aceasta, putem dobândi comportamente și rezultate mai bune.

Sper că investigația pe care o prezint în capitolele ce urmează ne va ajuta să înțelegem ce anume generează propriul nostru comportament necinstit și ne va indica unele soluții interesante de a-l ține în frâu și de a-l limita.

Și acum să pornim la drum...



1 | Testarea simplului model al infracțiunii raționale (SMIR)

Dați-mi voie să ies în față și să o spun pe șleau. Ei trișează. Voi trișați. Și da, eu însumi trișez din când în când.

În calitate de profesor universitar, încerc să bălmăjesc un pic lucrurile ca să țin trează atenția studenților față de materialul expus. În același scop, invit uneori la curs niște conferențiari interesanți, ceea ce este, totodată, un mod plăcut de a scurta timpul pe care eu îl dedic pregătirii cursului. În esență, este o situație de câștig-câștig-câștig pentru conferențiarul invitat, pentru studenți și, desigur, pentru mine.

La una dintre aceste prelegeri „scapă de predare pe gratis", am chemat un invitat special la cursul meu de economie comportamentală. Acest bărbat inteligent, bine situat, are o evoluție excelentă: înainte să fi devenit legendarul consultant de afaceri al unor bănci și directori executivi de prim rang, a obținut titlul de doctor în drept și, înainte de asta, o diplomă la Princeton. „În decursul ultimilor ani", le-am spus studenților, „distinsul nostru invitat a ajutat elitele lumii afacerilor să-și îndeplinească visurile!"

Cu această introducere, invitatul a ieșit la rampă. A fost foarte direct de la bun început. „Astăzi vă voi ajuta să vă îndepliniți visurile. Visurile voastre legate de BANI!", a strigat el cu

glasul tunător al unui instructor de Zumba.* „Băieți, vreți să faceți ceva BANI?"

Toată lumea a dat din cap și a râs, apreciind abordarea lui entuziastă și fără fasoane.

„Este cineva de față bogat?", a întrebat el. „Știu că eu sunt, dar voi, studenții, nu sunteți. Nu, cu toții sunteți săraci. Dar asta se va schimba prin puterea ESCROCHERIEI! Să trișăm!"

A recitat apoi numelor unor trișori infami, de la Genghis Han până în prezent, printre care o duzină de directori generali, Alex Rodriguez, Bernie Madoff, Martha Stewart și alții. „Cu toții vreți să fiți ca ei", i-a zgândărit el. „Vreți să aveți putere și bani! Și toate pot fi ale voastre prin intermediul înșelăciunii. Fiți atenți și vă voi dărui secretul!"

După această însuflețitoare introducere, venise momentul unui exercițiu în grup. El le-a cerut studenților să închidă ochii și să inspire adânc de trei ori. „Închipuiți-vă că ați trișat și ați făcut primele voastre zece milioane de dolari", a spus el. „Ce veți face cu acești bani? Tu! Cel cu bluza turcoaz!"

„O casă", a răspuns timid studentul.

„O CASĂ? Noi, oamenii bogați, îi spunem VILĂ. Tu?"

„O vacanță."

„Pe insula voastră privată? Perfect! Când faceți genul de bani pe care-i câștigă marii escroci, viața vi se schimbă. Avem aici vreun gurmand?"

Câțiva studenți au ridicat mâinile.

„Ce ziceți de un prânz gătit personal de Jacques Pépin? O degustare de vin la Châteauneuf-du-Pape? Când câștigați destui bani, puteți să trăiți de-a pururi pe picior mare. Întrebați-l pe Donald Trump! Uite, știm cu toții că pentru zece milioane de dolari v-ați călca prietenul sau prietena cu mașina. Sunt aici ca să vă spun că este okay și ca să eliberez frâna de mână pentru voi!"

Cam în acel moment, majoritatea studenților au început să-și dea seama că nu aveau de-a face cu un discurs serios. Însă, după ce petrecuseră ultimele zece minute depănând visuri despre toate lucrurile incitante pe care le-ar face cu primele lor zece milioane de dolari, erau sfâșiați între dorința de a fi bogați și recunoașterea faptului că escrocheria este moralmente rea.

„Pot să simt ezitarea voastră", a spus conferențiarul. „Nu trebuie să permiteți emoțiilor să vă dicteze acțiunile. Trebuie să vă înfruntați temerile cu o analiză de cost-beneficiu. Care sunt argumentele în favoarea îmbogățirii prin fraudă?", a întrebat el.

„Te umpli de bani!", au răspuns studenții.

„Corect. Și care sunt argumentele contra?"

„Ești prins!"

„Ah", a spus conferențiarul. „Există o POSIBILITATE de a fi prinși. DAR – iată secretul! A fi prins cu o escrocherie nu e totuna cu a fi pedepsit pentru înșelăciune. Uitați-vă la Bernie Ebbers, fostul director general al WorldCom. Avocatul său a scos la înaintare apărarea «vai, mă scuzați», spunând că Ebbers pur și simplu nu a știut ce se întâmpla. Sau Jeff Skilling, fost director general al Enron, autorul unui celebru e-mail, în care spunea: «Distrugeți documentele, sunt pe urmele noastre». Ulterior, Skilling a declarat la proces că fusese doar «sarcastic»! Apoi, dacă aceste apărări nu merg, puteți oricând să spălați putina într-o țară fără acorduri de extrădare!"

Încet, dar sigur, invitatul meu – care, în viața reală, este un marcant actor de comedie, pe nume Jeff Kreisler, și autorul unei cărți satirice intitulate *Get Rich Cheating* – susținea o

* Zumba: program de fitness care combină elemente de aerobic și de dansuri latino, creat de către dansatorul și coregraful columbian Alberto „Beto" Perez în anii '90. După succesul inițial din SUA, s-a răspândit în toată lumea, inclusiv în România (n.t.).

pledoarie solidă pentru abordarea deciziilor financiare numai pe baza unei analize de cost-beneficiu, ignorând total orice considerații morale. Urmărind prelegerea lui Jeff, studenții au înțeles că, dintr-o perspectivă perfect rațională, el avea întru totul dreptate. Dar, în același timp, nu puteau să nu se simtă iritați și dezgustați de ideea că escrocheria este cea mai bună cale spre succes.

La sfârșitul orei, le-am cerut studenților să mediteze la măsura în care propriul lor comportament se potrivește cu SMIR. „Câte prilejuri de a trișa fără să fiți prinși aveți într-o zi obișnuită?", i-am întrebat. „De câte astfel de prilejuri profitați? Cât de multă escrocherie în plus am vedea în jurul nostru dacă fiecare dintre noi ar opta pentru abordarea de tip cost-beneficiu a lui Jeff?"

Amenajarea bancului de probă

Abordarea de către Becker a necinstei, la fel ca și cea prezentată de Jeff, cuprinde trei elemente de bază: (1) beneficiul pe care un ins urmărește să-l dobândească prin infracțiune; (2) probabilitatea de a fi prins; și (3) pedeapsa anticipată dacă individul este prins. Comparând primul element (câștigul) cu celelalte două componente (costurile), ființa umană rațională poate să determine dacă merită sau nu să comită o anumită infracțiune.

Acum, s-ar putea ca SMIR să fie o descriere exactă a modului în care oamenii iau decizii privind onestitatea și escrocheria, dar stânjeneala simțită de studenții mei (și de mine însumi) față de implicațiile SMIR sugerează că merită să săpăm ceva mai adânc spre a înțelege ce se petrece cu adevărat. (Următoarele câteva pagini descriu cu oarecare amănunte modul în

care vom măsura înșelăciunea de-a lungul acestei cărți, așa că fiți atenți.)

Împreună cu colegii mei, Nina Mazar (profesoară la Universitatea din Toronto) și On Amir (profesor la Universitatea California din San Diego), am hotărât să examinăm mai îndeaproape felul în care trișează oamenii. Am răspândit anunțuri peste tot în campusul de la MIT (unde eram profesor pe atunci), oferind studenților șansa de a câștiga până la 10 dolari în schimbul a cel mult zece minute din timpul lor.* La momentul anunțat, participanții au intrat într-o sală unde îi așteptau niște scaune de care erau atașate niște mici pupitre (aranjamentul tipic al decorului de examen). Apoi, fiecare participant a primit o coală de hârtie, ce conținea o serie de 20 de matrice diferite (structurate precum în exemplul de pe pagina următoare) și li s-a spus că sarcina lor era să găsească în fiecare dintre aceste matrice două numere a căror sumă să fie egală cu 10 (numim această sarcină exercițiu matriceal și ne vom referi la ea în mare parte din cuprinsul acestei cărți). Le-am mai spus, de asemenea, că aveau la dispoziție cinci minute ca să rezolve cât pot de multe dintre cele 20 de matrice și că pentru fiecare răspuns corect vor primi 50 de cenți (sumă ce a variat în funcție de experiment). Din clipa în care experimentatorul a spus „Începeți!", participanții au întors foaia și s-au apucat să rezolve cât puteau de repede aceste probleme simple de matematică.

Pe pagina următoare este o mostră a felului în care arăta acea coală de hârtie, cu o matrice mărită. Cât de repede puteți găsi perechea de numere a căror sumă este zece?

Așa a început experimentul pentru toți participanții, dar ceea ce s-a întâmplat după cele cinci minute a fost diferit în funcție de condiția experimentală particulară.

* Cei care au citit *Irațional în mod previzibil* (Publica, 2010) ar putea să recunoască o parte din materialul prezentat în acest capitol și în capitolul 2, „Deliciile factorului vrăjeală" (n.a.).

Figura 1: Exercițiu matriceal

1.69	1.82	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

Închipuiți-vă că vă aflați în grupul de control și vă grăbiți să rezolvați cât mai multe dintre cele 20 de matrice. După un minut, ați rezolvat una. Mai trec două minute, și ați rezolvat trei. Apoi, timpul a expirat și ați completat patru matrice. Ați câștigat 2 dolari. Vă duceți la catedră și predați experimentatoarei soluțiile voastre. După ce verifică răspunsurile, experimentatoarea zâmbește aprobator. „Patru rezolvate", spune ea și socotește apoi câștigul vostru. „Poftiți", spune ea și ați plecat. (Scorurile din acest grup de control ne-au furnizat nivelul real de performanță la acest exercițiu.)

Acum, imaginați-vă că vă găsiți într-o altă situație, numită postura tocătorului de hârtie, în care aveți oportunitatea de a trișa. Această postură este similară cu aceea de control, exceptând faptul că, după ce expiră cele cinci minute, experimentatorul vă spune: „Acum, că ați isprăvit, numărați răspunsurile corecte, băgați foaia de test în tocătorul de hârtie din spatele clasei și veniți apoi la catedră și spuneți-mi câte matrice ați rezolvat corect". Dacă v-ați fi aflat în această postură experimentală, ar fi trebuit să vă numărați conștiincios răspunsurile, să tocați foaia de test, să raportați performanța, să vă luați banii și să vă vedeți de drum.

Dacă erați unul dintre participanții din postura tocătorului de hârtie, ce ați fi făcut? Ați fi trișat? Iar dacă ați fi trișat, cât de mult?

Pe baza rezultatelor obținute în aceste grupuri posturi, putem să comparăm performanța din grupul de control, în care nu se putea trișa, cu performanța declarată în grupul tocătorului de hârtie, în care necinstea era posibilă. Dacă scorurile erau identice, am fi putut să tragem concluzia că nu s-a trișat. Dar, dacă vedeam că, statistic vorbind, oamenii s-au descurcat „mai bine" în postura tocătorului de hârtie, atunci puteam să tragem concluzia că participanții noștri și-au umflat

performanța (au trișat) atunci când au avut oportunitatea de a distruge dovada. Iar gradul în care a trișat acest grup ar fi dat de diferența dintre numărul de matrice pe care au pretins că le-au rezolvat corect și numărul de matrice pe care participanții le-au rezolvat realmente corect în postura de control.

Fără prea mare surprindere, am constatat că, având oportunitatea, mulți oameni și-au falsificat scorul. În grupul de control, participanții au rezolvat în medie patru din cele 20 de matrice. Participanții din grupul tocătorului de hârtie au pretins să fi rezolvat în medie șase – cu două mai multe decât în postura de control. Și această creștere globală nu a rezultat din faptul că numai câțiva indivizi au pretins să fi rezolvat cu mult mai multe matrice, ci din faptul că o mulțime de oameni au trișat doar câte puțin.

Mai mulți bani, mai multă necinste?

Cu această cuantificare a necinstei în raniță, Nina, On și cu mine eram gata să cercetăm forțele care îi împing pe oameni să trișeze mai mult sau mai puțin. SMIR ne spune că oamenii *ar trebui* să trișeze mai mult atunci când au o șansă de a câștiga mai mulți bani fără să fie prinși sau pedepsiți. Sună deopotrivă simplu și intuitiv atrăgător, așa că ne-am decis ca acesta să fie următorul fenomen pe care să-l testăm. Am pus la punct o altă versiune a experimentului matriceal, numai că, de această dată, am variat suma de bani pe care participanții urmau să o încaseze pentru rezolvarea corectă a fiecărei matrice. Unor participanți li s-au promis 25 de cenți pe întrebare; altora li s-au promis 50 de cenți, 1 dolar, 2 dolari sau 5 dolari. La cel mai înalt nivel, am promis unor participanți enorma sumă de 10 dolari pentru fiecare răspuns corect.

Ce credeți că s-a întâmplat? A crescut cantitatea de escrocherie odată cu suma de bani oferită?

Înainte să vă divulg răspunsul, vreau să vă relatez un experiment înrudit. De această dată, în loc să dea ei înșiși testul matriceal, am cerut unui alt grup de participanți să presupună câte răspunsuri vor pretinde că au rezolvat corect cei din grupul tocătorului de hârtie la fiecare nivel de plată. Previziunile lor au fost că numărul pretinselor matrice rezolvate corect urma să crească odată cu sumele de bani. În esență, teoria lor intuitivă era aceeași ca și premisa SMIR. Dar s-au înșelat. Când am estimat magnitudinea escrocheriei, a reieșit că participanții noștri au adăugat în medie două răspunsuri la scorurile lor, indiferent de suma de bani pe care ar fi câștigat-o pentru fiecare întrebare. De fapt, cantitatea de fraudă a fost ușor *inferioară* atunci când le-am promis participanților noștri suma cea mai mare de 10 dolari pentru fiecare răspuns corect.

De ce nu a crescut nivelul de fraudă odată cu suma de bani oferită? De ce frauda a fost ușor mai scăzută la cel mai înalt nivel de plată? Această insensibilitate față de mărimea recompensei sugerează că necinstea nu este, cel mai probabil, un rezultat al unei analize de cost-beneficiu. Dacă ar fi fost, creșterea beneficiului (suma de bani oferită) ar fi condus la mai multă fraudă. Și de ce nivelul de escrocherie a fost cel mai scăzut atunci când plata a fost cea mai valoroasă? Bănuiesc că atunci când suma de bani pe care ar fi putut-o câștiga participanții a fost de 10 dolari, le-a fost mai greu să trișeze și, în același timp, să se împace cu simțul lor de integritate (vom reveni ulterior la acest aspect). La 10 dolari pe matrice, nu vorbim despre o escrocherie la nivel de, să zicem, un creion șterpelit de la birou. E mai aproape de a șterpeli câteva cutii de creioane, un capsator și un top de hârtie de imprimantă, faptă mult mai greu de trecut cu vederea sau de justificat rațional.

Pe urmele unui hoț

Următorul nostru experiment a urmărit ceea ce s-ar putea întâmpla dacă participanții ar avea senzația că există o mai mare probabilitate de a fi prinși că au trișat. În esență, am introdus în experiment echivalentul mintal al unei camere de supraveghere, care operează intermitent.

Am cerut unui grup de participanți să toace o jumătate din foaia de test - ceea ce însemna că, dacă erau necinstiți, am fi putut găsi unele probe împotriva lor. Am cerut unui al doilea grup să distrugă toată foaia de test, dându-le posibilitatea să scape nepedepsiți. În sfârșit, am cerut unui al treilea grup să distrugă foaia de test, să iasă din sala de testare și să-și ia singuri plata dintr-un castron voluminos, umplut cu peste 100 de dolari în bancnote și monede de mică valoare. În această condiție de autoretribuire, participanții puteau nu numai să trișeze și să scape neprinși, dar și să șterpelească o grămadă de bani pe deasupra.

Încă o dată, am cerut unui grup diferit să anticipeze câte întrebări, în medie, vor pretinde că au rezolvat corect participanții din fiecare condiție. Și de această dată, ei au prevăzut că tendința umană de necinste va urma scenariul SMIR și că participanții urmau să rezolve cu atât mai multe matrice cu cât scădea probabilitatea de a fi prinși.

Ce am constatat? Încă o dată, o mulțime de oameni au trișat, dar numai un pic, iar nivelul de fraudă a fost același în toate cele trei condiții (o jumătate de coală distrusă, toată coala distrusă și autoretribuirea).

ACUM, AȚI PUTEA să vă întrebați dacă participanții la experimentele noastre au crezut într-adevăr că, în cadrul nostru experimental, puteau să trișeze și să nu fie prinși. Ca să fie clar

că realmente așa au stat lucrurile, Racheli Barkan (profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Negev), Eynav Maharabani (masterandă îndrumată de către Racheli) și cu mine am desfășurat un alt studiu, în care fie Eynav, fie un alt cercetător asistent, Tali, au supravegheat experimentul. Eynav și Tali semănau în multe privințe - dar Eynav este oarbă, ceea ce însemna că era mai ușor de trișat sub supravegherea ei. În momentul în care urmau să-și încaseze recompensa din teancul de bani așezat pe catedră în fața experimentatoarei, participanții puteau să înhațe câte bancnote aveau chef și Eynav nu ar fi putut să vadă ce fac.

Au păcălit-o ei pe Eynav mai rău ca de obicei? Au luat și ei ceva mai mulți bani decât meritau, dar când Tali a supravegheat experimentul, au trișat la fel de mult ca și atunci când la catedră s-a aflat Eynav.

Aceste rezultate sugerează că probabilitatea de a fi prins nu are o influență substanțială asupra magnitudinii fraudei. Desigur, nu susțin că oamenii nu sunt câtuși de puțin influențați de probabilitatea de a fi prinși - în fond, nimeni nu se apucă să fure o mașină de sub nasul unui polițist -, însă rezultatele arată că faptul de a fi prins nu are o influență atât de mare pe cât ne-am aștepta și, cu siguranță, nu a jucat niciun rol în experimentele noastre.

S-AR PUTEA să vă întrebați dacă nu cumva participanții la experimentele noastre erau călăuziți de următorul fir logic: „Dacă trișez cu numai câteva întrebări, nimeni n-o să mă suspecteze. Dar dacă trișez peste măsură, aș putea să dau de bănuit și cineva m-ar putea lua la întrebări".

Am testat această idee în următorul nostru experiment. De această dată, am spus unei jumătăți din numărul participanților că studentul mediu din acest experiment rezolvă cam patru

matrice (ceea ce era adevărat). Am spus celeilalte jumătăți că studentul mediu rezolvă cam opt matrice. De ce am făcut-o? Deoarece dacă nivelul de fraudă se bazează pe dorința de a nu ieși în evidență, atunci participanții noștri ar fi trișat în ambele condiții cu câteva matrice peste ceea ce ei credeau că este performanța medie (ceea ce înseamnă că aveau să pretindă că au rezolvat cam șase matrice atunci când au crezut că media este patru și cam zece atunci când au crezut că media este opt).

Acest rezultat sugerează că înșelătoria nu este ținută în frâu de grija de a nu bate la ochi. Mai degrabă, arată că simțul nostru moral are legătură cu acea cantitate de înșelătorie care ni se pare confortabilă. În esență, trișăm până la nivelul care ne permite să păstrăm despre noi înșine imaginea de indivizi rezonabil de onești.

În sălbăticie

Înarmați cu această dovadă inițială împotriva SMIR, Racheli și cu mine am hotărât să ieșim din laborator și să ne aventurăm într-un cadru mai natural. Doream să examinăm situații obișnuite care se pot întâlni în fiecare zi. Și voiam să testăm „oameni reali", nu numai studenți (deși am descoperit că studenților nu le place să li se spună că ei nu sunt oameni reali). O altă componentă ce lipsea din paradigma noastră experimentală până în acel moment era oportunitatea oamenilor de a se comporta în modalități pozitive și generoase. În experimentele noastre de laborator, lucrul cel mai bun pe care puteau să-l facă participanții era să nu trișeze. Dar în multe situații din viața reală, oamenii pot să manifeste comportamente care sunt nu doar neutre, ci caritabile și generoase. Adăugând în minte această nuanță, am căutat situații care

ne-ar fi permis să testăm deopotrivă laturile negative și cele pozitive ale naturii umane.

ÎNCHIPUIȚI-VĂ O MARE piață țărănească, întinsă de-a lungul unei străzi. Piața este situată în chiar centrul din Be'er Sheva, un oraș din sudul statului Israel. Este o zi toridă și sute de comercianți și-au etalat mărfurile în fața magazinelor care se înșiruie de ambele părți ale străzii. Se simt miresme de verdețuri proaspete și murături acre, de pâine caldă și căpșuni coapte, iar privirea rătăcește peste tipsii cu măsline și brânză. Strigătele vânzătorilor care-și laudă marfa te împresoară: „Rak ha yom!" (numai astăzi), „Matok!" (dulce), „Bezol!" (ieftin).

Eynav și Tali au intrat în piață și au pornit în direcții diferite, Eynav ajutându-se cu un baston alb ca să se preumble printre tarabe. Fiecare dintre ei a intrat în vorbă cu câțiva vânzători de legume și au cerut fiecăruia să aleagă pentru ei două kilograme (cam 4,5 livre) de roșii cât timp s-au fâțâit primprejur. Odată ce au făcut comanda, au dispărut vreo zece minute, s-au întors să-și ia roșiile, au plătit și au plecat mai departe. S-au dus cu roșiile la un alt vânzător din celălalt capăt al pieței, care a fost de acord să judece calitatea roșiilor de la celălalt vânzător. Comparând calitatea roșiilor vândute lui Eynav și lui Tali, am putut să ne dăm seama cine a primit produsele mai bune și cine pe cele mai rele.

A făcut Eynav o afacere proastă? Țineți minte că, dintr-o perspectivă pur rațională, ar fi fost indicat ca vânzătorul să aleagă pentru ea roșiile cele mai urâte. La urma urmelor, ea nu ar fi avut posibilitatea să beneficieze de calitatea lor estetică. Un economist tradiționalist de la, să spunem, Universitatea din Chicago ar putea chiar să argumenteze că, într-un efort de maximizare a bunăstării sociale a tuturor celor implicați (vânzătorul, Eynav și ceilalți consumatori), vânzătorul ar fi trebuit

să-i vândă ei roșiile cele mai urâte, păstrându-le pe cele arătoase pentru oamenii care s-ar fi putut delecta cu aspectul tomatelor. După cum a reieșit, calitatea vizuală a roșiilor alese pentru Eynav nu a fost inferioară ci, de fapt, a fost superioară comparativ cu cele alese pentru Tali. Vânzătorii s-au abătut din drum și, cu ceva costuri pentru afacerea lor, au ales produse de calitate superioară pentru o clientă oarbă.

CU ACESTE REZULTATE optimiste, ne-am orientat apoi către altă profesie care este adeseori privită cu multă suspiciune: taximetriștii. În lumea șoferilor de taxi, există o tehnică populară, numită „preumblarea lungă", termenul oficial pentru transportul pasagerilor care nu cunosc drumul până la destinație pe căi foarte ocolite, de natură să umfle uneori substanțial tariful. De exemplu, un studiu efectuat asupra taximetriștilor din Las Vegas a constatat că unii șoferi de taxi conduc de la McCarran International Airport până pe Strip ieșind printr-un tunel pe autostrada 215, ceea ce poate să urce până la un tarif de 92 de dolari pentru o călătorie ce nu ar trebui să depășească trei kilometri.[1]

Dată fiind reputația taximetriștilor, trebuie să ne întrebăm dacă ei trișează în general și dacă e mai probabil ca ei să-i păcălească pe cei care nu pot să le detecteze șmecheria. În următorul nostru experiment, le-am cerut lui Eynav și lui Tali să ia de 20 de ori un taxi în ambele direcții între gară și Universitatea Ben-Gurion din Negev. Pe această rută, transportul cu taxiul decurge după cum urmează: dacă îi cereți șoferului să pornească aparatul de taxare, tariful este de aproximativ 25 NIS* (cam 7 dolari). Totuși, există un tarif fix de 20 NIS (cam 5,50 dolari) dacă aparatul de taxare nu este pornit. În scenariul nostru, atât

* NIS, acronim de la New Israeli Shekel, moneda curentă în Israel (n.t.).

Eynav, cât și Tali au cerut de fiecare dată pornirea aparatului de taxare. Uneori, taximetriștii le-au spus pasagerilor „amatori" că ar fi mai ieftin dacă nu ar da drumul aparatului; cu toate acestea, amândoi au insistat de fiecare dată ca aparatul să fie pornit. La sfârșitul cursei, Eynav și Tali l-au întrebat pe șofer cât îi datorează, au plătit, au coborât din mașină și au așteptat câteva minute înainte de a lua un alt taxi înapoi, spre locul din care tocmai veniseră.

Uitându-ne pe chitanțe, am constatat că Eynav plătise mai puțin decât Tali, în pofida faptului că amândoi insistaseră să plătească suma indicată de aparatul de taxare. Cum de s-a putut așa ceva? O posibilitate era aceea că șoferii o duseseră pe Eynav pe traseul cel mai scurt și cel mai ieftin și că pe Tali îl plimbaseră pe o rută mai lungă. Dacă așa au stat lucrurile, ar însemna că șoferii nu o păcăliseră pe Eynav, dar îl fraieriseră pe Tali într-o măsură oarecare. Dar Eynav a avut o explicație diferită a rezultatelor. „I-am auzit pe taximetriști cum pornesc aparatul de taxare atunci când le-am cerut să o facă", ne-a spus ea, „dar ceva mai târziu, înainte să fi ajuns la destinație, i-am auzit pe mulți dintre ei cum opresc aparatul, astfel încât tariful să se apropie de 20 NIS." „Cu siguranță, mie nu mi s-a întâmplat așa ceva", a spus Tali. „N-au oprit niciodată aparatul și de fiecare dată am plătit aproximativ 25 NIS."

Aceste rezultate prezintă două aspecte importante. În primul rând, e clar că taximetriștii nu au efectuat o analiză de cost-beneficiu, cu scopul de a-și optimiza câștigurile. Dacă ar fi făcut-o, ar fi fraierit-o mai tare pe Eynav, spunându-i că suma taxată era mai mare decât în realitate sau rătăcind o vreme prin oraș. În al doilea rând, taximetriștii au făcut ceva mai bun decât să nu trișeze pur și simplu; ei au avut în vedere interesul lui Eynav și și-au sacrificat o parte din propriile încasări în beneficiul ei.

Cum ne amăgim pe noi înșine

Clar, aici se petrec mult mai multe lucruri decât ar vrea să credem Becker și teoria economică standard. Pentru început, descoperirea faptului că nivelul de necinste nu este influențat în mare măsură (deloc în experimentele noastre) de suma de bani pe care urmărim s-o câștigăm prin lipsă de onestitate sugerează că necinstea nu este un rezultat al simplei considerări a costurilor și a beneficiilor comportamentului necinstit. În plus, rezultatele care arată că nivelul de necinste nu este modificat de schimbările probabilității de a fi prinși fac să fie și mai puțin probabil faptul că necinstea își are rădăcina în analiza de cost-beneficiu. În sfârșit, faptul că mulți oameni trișează doar un pic atunci când au prilejul să o facă sugerează că forțele ce guvernează necinstea sunt mult mai complexe (și mai interesante) decât cele din predicțiile SMIR.

Ce se petrece aici? Aș dori să propun o teorie pe care o vom examina în mare parte din această carte. Pe scurt, teza centrală este următoarea: comportamentul nostru este condus de două motivații opuse. Pe de o parte, vrem să ne vedem pe noi înșine ca pe niște oameni onești și onorabili. Dorim să ne putem privi în oglindă și să fim mulțumiți de propria persoană (psihologii numesc acest fenomen egomotivație). Pe de altă parte, vrem să beneficiem de pe urma înșelătoriei și să câștigăm pe cât putem de mulți bani (aceasta este motivația financiară standard). Clar, aceste două motivații sunt în conflict. Cum putem să culegem beneficiile înșelătoriei și, în același timp, să ne vedem pe noi înșine ca pe niște oameni cinstiți, minunați?

Aici intră în joc uimitoarea noastră flexibilitate cognitivă. Grație acestei abilități omenești, putem trage foloasele înșelătoriei, considerându-ne totuși niște ființe umane minunate.

Acest act de echilibrare este procesul de raționalizare și stă la baza a ceea ce vom numi „teoria factorului vrăjeală".*

Ca să aveți o mai bună înțelegere a teoriei factorului vrăjeală, gândiți-vă la ultima oară când v-ați calculat impozitul pe venit. Cum v-ați împăcat cu deciziile ambigue și neclare pe care a trebuit să le luați? Ar fi legitim să deduceți o parte din costul reparației mașinii personale, trecând-o la capitolul cheltuielilor de afaceri? Dacă da, ce sumă v-ar mulțumi? Și dacă mai aveți o mașină? Nu vorbesc despre cum vă justificați deciziile față de Internal Revenue Service (IRS); mă refer la modul în care suntem capabili să justificăm nivelul exagerat al deducerilor fiscale față de propria conștiință.

Ori să spunem că ieșiți la restaurant cu niște prieteni și că ei vă cer să le explicați un proiect de serviciu care v-a consumat o groază de timp în ultima perioadă. Odată ce ați făcut acest lucru, este acum masa în oraș o cheltuială de afaceri acceptabilă? Probabil că nu. Dar dacă masa a avut loc în timpul unei călătorii de afaceri sau dacă sperați că unul dintre companioni ar putea să devină un client al firmei voastre în viitorul

---

* În original, *fudge factor*. O traducere ad litteram este imposibilă, expresia folosită de Ariely fiind argotică și având numeroase utilizări cu sensuri divergente. La propriu, *fudge* indică diferite delicii culinare dulci (bomboane, prăjituri cu multă ciocolată etc.) – sugestia fiind aceea de „îndulcire" a judecății morale atunci când vine vorba despre propriul comportament. În utilizările sale argotice, *fudge* înseamnă, printre altele, o treabă făcută de mântuială („rasol") – sugerând că, în autoevaluare, conștiința noastră morală nu este foarte scrupuloasă și atentă. *Fudge* mai înseamnă și minciună, fals, contrafacere sau prostii, aiureli – sugerând că, de dragul imaginii de sine, conștiința morală se îmbată ușor cu apă rece, inventând cu superficialitate pseudoargumente șubrede în favoarea onorabilității noastre, chiar și atunci când faptele pe care le comitem sunt moralmente dubioase. O traducere prudentă, deși nu la fel de sugestivă, ar fi ales între „(auto)amăgire", „mistificare" sau „scorneală". Am riscat, totuși, să redau sensul generic al expresiei originale tot printr-un termen argotic românesc și mi s-a părut că, dintre cele câteva posibilități, de genul „bărbiereală", „abureală", „îmbrobodire", „înflorire" etc., termenul „vrăjeală" ar fi cel mai potrivit, sugerând oarecum toate sensurile descifrate mai sus: autoindulgență, mistificare, superficialitate, relativitate a standardelor morale (n.t.).

apropiat? Dacă ați făcut vreodată astfel de circumstanțieri, v-ați jucat, totodată, cu granițele flexibile ale eticii voastre. Pe scurt, eu cred că toți încercăm mereu să identificăm linia pe care putem beneficia de pe urma necinstei fără să ne deteriorăm imaginea de sine. După cum scria odată Oscar Wilde, „moralitatea, ca și arta, înseamnă să tragi o linie undeva". Întrebarea este: unde se află acea linie?

CRED CĂ JEROME K. JEROME a nimerit-o în romanul său din 1889, *Trei oameni într-o barcă (fără a mai pomeni și câinele)*, în care spune o poveste despre unul dintre cele mai celebre subiecte pe seama căruia se minte în toată lumea: pescuitul. Iată ce a scris el:

> Am cunoscut odată un tânăr, un ins extrem de scrupulos, care atunci când se ducea la pescuit cu lanseta, hotărâse să nu exagereze captura cu mai mult de 25 la sută.
>
> „Când am prins 40 de pești", a spus el, „voi spune celorlalți că am prins 50 și așa mai departe. Dar nu voi minți mai mult de-atât, pentru că minciuna este un păcat."

Deși majoritatea oamenilor nu și-au stabilit în mod conștient (și cu atât mai puțin n-au anunțat) rata lor acceptabilă de minciună, precum a făcut-o acel tânăr, în linii mari această abordare pare să fie destul de exactă: fiecare dintre noi are o limită a cât se poate trișa înainte ca escrocheria să devină absolut „păcătoasă".

În cele ce urmează, ne vom îndrepta atenția asupra descifrării funcțiilor interne ale factorului vrăjeală – echilibrul delicat între dorințele contradictorii de a păstra o imagine de sine pozitivă și de a trage foloasele escrocheriei.

2 | Umor cu factorul vrăjeală

Iată o mică glumă pentru voi:

Micuțul Jimmy, de opt anișori, vine de la școală cu un bilet de la învățătoarea lui care spune așa: „Jimmy i-a furat colegului de bancă un creion." Tatăl lui Jimmy se înfurie. Îl dădăcește îndelung pe Jimmy, arătându-i cât e de supărat și dezamăgit, și-l pedepsește pe băiat să nu mai iasă la joacă două săptămâni. „Și stai să vezi când o veni acasă maică-ta!", îi spune copilului pe un ton amenințător. În sfârșit, încheie: „Totuși, Jimmy, dacă aveai nevoie de un creion, de ce n-ai spus? De ce nu ai cerut, pur și simplu? Știi foarte bine că pot să-ți aduc zeci de creioane de la birou."

Dacă zâmbim auzind această glumă, e din cauză că recunoaștem complexitatea necinstei umane, care este inerentă oricăruia dintre noi. Ne dăm seama că, dacă un băiețel fură un creion de la un coleg, atunci categoric merită să fie pedepsit, dar vrem să luăm o groază de creioane de la serviciu fără a sta pe gânduri.

Această mică anecdotă ne-a sugerat Ninei, lui On și mie posibilitatea ca anumite tipuri de activități să relaxeze mai ușor criteriile noastre morale. Poate că, am gândit noi, dacă mărim distanța dintre un act necinstit și consecințele sale, factorul vrăjeală s-ar majora și participanții noștri ar trișa mai mult. Desigur, a-i încuraja pe oameni să trișeze și mai vârtos nu este ceea ce noi dorim să promovăm în general. Dar în

scopul cercetării și al înțelegerii înșelătoriei, am vrut să vedem ce genuri de situații și intervenții ar putea să slăbească și mai tare criteriile morale ale oamenilor.

Ca să testăm ideea, am încercat mai întâi o versiune universitară a glumei cu creionul. Într-o zi, m-am furișat într-un cămin de la MIT și am plantat în frigiderele comune una sau două momeli tentante. În jumătate dintre frigidere, am pus pachete de câte șase doze de Coca-Cola; în celelalte, am strecurat o farfurioară de hârtie, pe care am pus șase bancnote de 1 dolar. M-am întors din când în când să inspectez frigiderele și să văd ce mai fac dozele de Cola și banii mei - măsurând ceea ce, în termeni științifici, numim perioada de înjumătățire a Colei și a banilor.

După cum poate ghici oricine a stat la cămin, în 72 de ore toate dozele de Coca-Cola au dispărut, dar cu adevărat interesant a fost faptul că nimeni nu s-a atins de bani. Acum, studenții ar fi putut să ia o bancnotă de un dolar, să meargă până la automatul din apropiere, de unde să-și ia o Coca-Cola, plus ceva mărunțiș, dar nimeni nu a făcut-o.

Trebuie să recunosc că acesta nu este un mare experiment științific, întrucât studenții văd adeseori doze de Coca-Cola în frigiderul lor, pe când descoperirea unei tăvițe cu câțiva dolari pe ea este ceva destul de neobișnuit. Însă acest mic experiment sugerează că noi, ființele umane, suntem gata și dornici să furăm ceva ce nu se referă explicit la o valoare bănească - altfel spus, ceva pe care nu se află figura unui președinte mort. Cu toate acestea, ne sfiim să furăm de-a dreptul bani până într-atât încât și cea mai pioasă învățătoare de la școala de duminică ar fi mândră de noi. Tot astfel, putem să luăm ceva hârtie de la birou ca să o folosim la imprimanta noastră de acasă, însă ar fi foarte puțin probabil să șterpelim 3,50 dolari din pușculiță, chiar dacă ar fi să mergem

după colț și să cumpărăm niște hârtie pentru imprimanta noastră de acasă.

Ca să cercetăm distanța dintre bani și influența lor asupra necinstei într-un mod ceva mai bine controlat, am pus la cale o altă versiune a experimentului matriceal, introducând de această dată o condiție în care înșelătoria a fost cu un pas mai departe de bani. Ca și în experimentele noastre anterioare, participanții din postura tocătorului de hârtie au avut prilejul să trișeze distrugându-și foile de test și mințind în legătură cu numărul matricelor pe care le-au rezolvat corect. Când participanții au isprăvit testul, și-au distrus formularul de test, s-au apropiat de experimentator și au spus: „Am rezolvat *X** matrice, vă rog să-mi dați *X* dolari".

Inovația din acest experiment a fost postura „jetoanelor". Condiția jetoanelor se asemăna cu postura tocătorului de hârtie, exceptând faptul că participanții erau plătiți în fise de plastic în loc de dolari. În această postură, după ce au terminat de tocat foaia de test, participanții s-au apropiat de experimentator și au spus: „Am rezolvat *X* matrice, vă rog să-mi dați *X* jetoane". Odată ce și-au primit fisele, s-au deplasat cam zece metri până la o masă din apropiere, unde au predat jetoanele și au primit în schimb bani peșin.

După cum a reieșit, cei care au mințit pentru niște jetoane care, peste câteva secunde, aveau să se transforme în bani au trișat de două ori mai vârtos decât cei care mințeau direct pentru bani. Trebuie să mărturisesc că, deși bănuisem că participanții din postura jetoanelor vor trișa mai mult, am fost surprins de creșterea escrocheriei care s-a produs drept urmare a îndepărtării de bani cu numai un mic pas. După cât se pare, oamenii sunt mult mai apți de necinste în prezența

* *X* reprezintă numărul de întrebări pe care participanții au pretins că le-au rezolvat corect (n.a.).

obiectelor nonmonetare - precum creioanele și jetoanele - decât în cea a banilor reali.

Din toate cercetările pe care le-am desfășurat de-a lungul anilor, ideea care mă îngrijorează cel mai mult este că cu cât societatea noastră se lipsește tot mai mult de numerar, cu atât deviază busola noastră morală. Dacă o îndepărtare cu numai un pas de bani poate să amplifice înșelătoria în asemenea grad, închipuiți-vă ce se poate întâmpla pe măsură ce devenim o societate tot mai lipsită de bani cash. Se poate ca furtul unui număr de credit card să fie mult mai puțin dificil din punct de vedere moral decât să șterpelești banii din portofelul cuiva? Firește, banii digitali (precum un card de debit sau de credit) au multiple avantaje, dar ne pot separa într-o oarecare măsură de realitatea actelor noastre. Dacă a fi doar cu un pas mai departe de bani descuie cătușele morale ale oamenilor, ce se va întâmpla pe măsură ce tot mai multe activități bancare se realizează online? Ce se va întâmpla cu moralitatea noastră personală și socială pe măsură ce produsele financiare devin mai obscure și mai puțin vizibil legate de bani (gândiți-vă, de exemplu, la opțiunile de acțiuni, derivate și „credit default swaps" - instrument derivat pentru transferul riscului de creditare)?

Unele companii știu deja acest lucru!

În calitate de oameni de știință, avem mare grijă să documentăm, să măsurăm și să examinăm atent influența îndepărtării cu un pas de bani. Dar eu presupun că unele companii înțeleg intuitiv acest principiu și se folosesc de el în avantajul lor. Analizați, de exemplu, această scrisoare pe care am primit-o de la un tânăr consultant:

Dragă dr. Ariely,

Am absolvit acum câțiva ani un colegiu de prestigiu cu o diplomă în Economie și am lucrat la o firmă de consultanță economică; aceasta prestează servicii pentru firmele de avocatură.

Motivul pentru care m-am hotărât să vă contactez este acela că am observat și am participat la un fenomen bine pus la punct de supradimensionare a orelor tarifate de către consultanții economici. Ca să evităm îndulcirea fenomenului, să vorbim despre înșelătorie. De la șefii din vârful piramidei și până la ultimul analist, structura stimulentelor pentru consultanți încurajează escrocheria: nimeni nu verifică să vadă cu cât vom factura o anumită activitate; nu există instrucțiuni clare privind ceea ce este acceptabil; iar dacă avem facturările cele mai mici față de ceilalți analiști, vom fi, probabil, primii concediați. Acești factori creează mediul perfect pentru a trișa în mod agresiv.

Avocații, la rândul lor, se bucură de o parte consistentă din costul fiecărei ore pe care o facturăm noi, așa că nu le pasă dacă noi lungim finalizarea unui proiect. În vreme ce avocații sunt oarecum stimulați să coboare costurile pentru a nu-i înfuria pe clienți, multe dintre analizele pe care le efectuăm noi sunt foarte greu de evaluat. Juriștii știu acest lucru și se pare că-l folosesc în avantajul lor. Drept urmare, noi trișăm în folosul lor; noi reușim să ne păstrăm joburile și ei obțin un profit suplimentar.

Iată câteva exemple concrete de felul în care se trișează în compania mea:

- *Un termen de predare se apropia cu repeziciune și noi lucram extrem de multe ore suplimentare. Bugetul nu părea să fie o problemă și, când am întrebat câte ore din*

ziua mea de lucru trebuia să facturez, șefa mea (un manager de proiect de rang mediu) mi-a spus să calculez timpul total pe care l-am petrecut la birou, din care să scad două ore, una pentru masa de prânz și una pentru cină. I-am spus că am făcut și alte pauze în timp ce serverul rula programele mele, iar ea mi-a spus că le pot contabiliza ca pauze de relaxare mentală, care, ulterior, aveau să-mi sporească productivitatea.

- *Un bun prieten de la birou a refuzat vehement să suprataxeze și, în consecință, a avut o rată de facturare cu 20% sub medie. Îi admir onestitatea, dar atunci când a venit momentul concedierilor, a fost primul pus pe liber. Ce fel de mesaj am primit noi ceilalți?*
- *Cineva facturează fiecare oră în care își citește căsuța de e-mail pentru un proiect, indiferent dacă are sau nu ceva în lucru. Este „pe recepție", spune el.*
- *Alt individ lucrează adeseori acasă și pare să factureze cu toptanul, dar când este la birou, nu l-am văzut să aibă vreodată ceva de făcut.*

Astfel de exemple se pot da în continuare la nesfârșit. Neîndoielnic, eu mă complac în acest tip de comportament, dar, pe măsură ce-l înțeleg mai limpede, vreau să-l îndrept. Aveți să-mi dați un sfat? Ce-ați face dumneavoastră în situația mea?

Al dumneavoastră sincer,
Jonah

Din păcate, problemele semnalate de către Jonah sunt lucruri obișnuite și sunt rezultatul direct al modului în care ne concepem propria moralitate. Iată un alt mod de a privi această problemă. Într-o dimineață, am descoperit că cineva îmi spărsese geamul de la mașină și îmi furase sistemul portabil GPS. Firește, am fost foarte supărat, dar în termeni de impact asupra viitorului meu financiar, acest furt a avut un efect foarte redus. Pe de altă parte, gândiți-vă cât mă ciupesc, probabil, de-a lungul anilor, pe mine (și pe noi toți) avocații, agenții de bursă, managerii de fonduri mutuale, agenții de asigurări și alții, umflând câte puțin onorariile și facturile, adăugând comisioane ascunse și așa mai departe. Probabil că niciuna dintre aceste acțiuni nu este, în sine, cu adevărat semnificativă din punct de vedere financiar, dar însumate, ele înseamnă mult mai mult decât niște dispozitive de navigație. În același timp, presupun că, spre deosebire de individul care m-a lăsat fără GPS, acești păcătoși cu gulere albe se consideră a fi niște oameni foarte morali, deoarece acțiunile lor sunt relativ mărunte și, lucrul cel mai important, se află la câțiva pași distanță de buzunarul meu.

Vestea bună este că, odată ce înțelegem felul în care necinstea noastră sporește atunci când ne aflăm la unul sau mai mulți pași depărtare față de bani, putem încerca să clarificăm și să accentuăm legăturile dintre acțiunile noastre și oamenii pe care acestea îi pot influența. În același timp, putem încerca să scurtăm distanța dintre acțiunile noastre și banii în discuție. Procedând astfel, putem căpăta o cunoaștere mai bună a consecințelor acțiunilor noastre și, conștienți de ele, să ne sporim onestitatea.

LECȚIA PREDATĂ DE UN LĂCĂTUȘ

Nu cu mult timp în urmă, unul dintre studenții mei, pe nume Peter, mi-a relatat o istorie care surprinde foarte frumos esența eforturilor noastre greșite de a reduce necinstea.

Într-o zi, Peter a rămas încuiat pe dinafara casei, așa că a dat sfoară în țară după un lăcătuș. I-a luat ceva timp să găsească unul autorizat de municipalitate să descuie uși. În sfârșit, lăcătușul a sosit, și-a parcat camioneta și a descuiat ușa cam într-un minut.

„Am fost uimit cât de repede și cât de ușor a putut băiatul ăsta să deschidă ușa", mi-a spus Peter. După care mi-a transmis o mică lecție de moralitate pe care a primit-o din partea lăcătușului în acea zi.

În replică la uimirea lui Peter, lăcătușul i-a spus că încuietorile se pun la uși numai pentru a-i face pe oamenii cinstiți să rămână cinstiți. „Un procent de unu la sută din populație va fi întotdeauna cinstit și nu va fura niciodată", i-a spus lăcătușul. „Alți unu la sută vor fi mereu necinstiți și întotdeauna vor încerca să-ți spargă broasca și să-ți fure televizorul. Iar restul vor fi cinstiți atâta timp cât se găsesc în condițiile potrivite – dar dacă sunt ispitiți destul, vor fi și ei necinstiți. Încuietorile nu te vor proteja de hoți, care pot să-ți intre în casă dacă țin cu tot dinadinsul. Te vor proteja numai de majoritatea oamenilor cinstiți care ar putea să fie tentați să-ți încerce ușa dacă nu are nicio încuietoare."

După ce am reflectat asupra acestor observații, am ajuns să cred că lăcătușul avea, probabil, dreptate. Nu că 98% dintre oameni sunt imorali sau că vor trișa ori de câte ori li se ivește un prilej; e mai probabil că majoritatea avem nevoie de un mic memento pentru a rămâne pe calea cea dreaptă.

Cum să-i faci pe oameni să trișeze mai puțin

Acum, că am înțeles cum funcționează factorul vrăjeală și cum să-l amplificăm, am vrut ca pasul următor să ne ducă la aflarea răspunsului la întrebarea dacă putem diminua factorul vrăjeală, făcându-i pe oameni să trișeze mai puțin. Și această idee s-a născut, de asemenea, dintr-o mică anecdotă:

Un bărbat vizibil supărat se duce într-o zi să-l vadă pe rabinul său și spune: „Rabi, n-o să crezi ce mi s-a întâmplat! Săptămâna trecută, cineva mi-a furat bicicleta de la sinagogă!"

Rabinul este profund mâhnit de această întâmplare, dar, după o clipă de gândire, vine cu o soluție: „Săptămâna viitoare vino la slujbă, stai în rândul din față și, când voi recita cele Zece Porunci, întoarce capul și uită-te la oamenii din spatele tău. Și când ajungem la «Să nu furi!», bagă de seamă cine nu te poate privi în ochi și acela-i omul tău." Rabinul este foarte încântat de sugestia lui, la fel și păgubașul.

La următoarea slujbă, rabinul este foarte curios să afle dacă sfatul său a fost de folos. Îl așteaptă pe omul nostru la ușa sinagogii și-l întreabă: „Ei, a mers?"

„De minune", răspunde bărbatul. „În clipa în care am ajuns la «Să nu râvnești femeia altuia!», mi-am adus aminte unde mi-am lăsat bicicleta."

Ceea ce sugerează această anecdotă este că memoria noastră și conștiința codurilor morale (precum cele Zece Porunci) ar putea să aibă un efect asupra modului în care ne vedem propriul nostru comportament.

Inspirați de lecția ascunsă îndărătul acestei glume, Nina, On și cu mine am desfășurat un experiment la Universitatea California din Los Angeles (UCLA). Am luat 450 de participanți și i-am împărțit în două grupe. Celor din prima le-am cerut să încerce să-și amintească cele Zece Porunci și apoi i-am ispitit să trișeze la exercițiul nostru matriceal. Celor din a doua grupă le-am cerut să-și aducă aminte zece cărți pe care le citiseră în liceu, înainte de a le da matricele și oportunitatea să trișeze. În sânul grupului care și-a amintit cele zece cărți, am constatat înșelătoria tipică – larg răspândită, dar moderată. Pe de altă parte, în grupul celor cărora li s-a cerut să-și amintească cele Zece Porunci, nu am observat nici urmă

de înșelătorie. Și asta în pofida faptului că nimeni din cadrul grupului nu a fost în stare să și le amintească pe toate zece.

Acest rezultat ne-a intrigat foarte tare. Se părea că simpla încercare de rememorare a normelor morale era suficientă ca să amelioreze comportamentul moral. Într-o altă încercare de a testa acest efect, am cerut unui grup de atei declarați să jure pe o Biblie și apoi le-am dat prilejul să solicite niște câștiguri suplimentare la exercițiul matriceal. Ce au făcut ateii? Nu s-au abătut de la calea cea dreaptă.

FURTUL DE HÂRTIE

Acum câțiva ani, am primit o scrisoare de la o femeie pe nume Rhonda, care a urmat cursurile Universității California din Berkeley. Mi-a relatat o problemă pe care o avusese în casă și cum un mic memento etic a ajutat-o să o rezolve.

Locuia lângă campus cu mai multe persoane – fără a se cunoaște între ei. Când veneau în fiecare weekend, îngrijitorii lăsau multe suluri de hârtie igienică în fiecare dintre cele două băi. Totuși, până luni, toată hârtia igienică dispărea. Era o clasică tragedie-a-traiului-în-comun: deoarece unii oameni își făceau rezerve de hârtie igienică, luând mai mult decât partea care li se cuvenea, resursa publică era distrusă pentru oricine altcineva.

După ce a citit pe blogul meu despre experimentul celor Zece Porunci, Rhonda a pus un bilet într-una dintre toalete, cerând celorlalți să nu mai ia din hârtia igienică, întrucât aceasta era un bun comun. Spre marea ei satisfacție, un sul a reapărut după câteva ore și un altul a doua zi. În cealaltă baie, însă, unde nu s-a pus niciun bilet, n-a mai fost fir de hârtie igienică până în weekendul următor, când au revenit îngrijitorii.

Acest mic experiment demonstrează cât de eficiente pot fi niște mici aduceri aminte în a ne ajuta să ne păstrăm respectul față de normele etice și, în acest caz, față de o toaletă dotată cu tot ce trebuie.

Aceste experimente bazate pe câte un memento moral sugerează că dorința și tendința noastră de a trișa pot fi diminuate dacă ne sunt reamintite normele etice. Însă, deși folosirea celor Zece Porunci și a Bibliei ca mecanisme de edificare a onestității poate fi utilă, introducerea dogmelor religioase în societate pe scară largă ca mijloc de reducere a înșelătoriei nu este foarte practică (ca să nu mai vorbim despre faptul că, procedând astfel, am încălca separarea bisericii de stat). Drept urmare, am început să ne gândim la niște modalități mai generale, mai practice și mai laice de a restrânge factorul vrăjeală, ceea ce ne-a condus la testarea codurilor de onoare pe care le folosesc deja multe universități.

Pentru a descoperi dacă aceste coduri de onoare funcționează, am cerut unui grup de studenți de la MIT și de la Yale să semneze un astfel de cod înainte de a le da prilejul să trișeze la exercițiile matriceale. Declarația suna astfel: „Înțeleg că acest experiment respectă prevederile codului de onoare MIT / Yale". Studenții cărora nu li s-a cerut să semneze au trișat un pic, dar studenții de la MIT și Yale care au semnat această declarație nu au trișat absolut deloc. Și aceasta în pofida faptului că niciuna dintre cele două universități nu are un cod de onoare (ceva întru câtva asemănător cu efectul pe care jurământul pe Biblie l-a avut asupra ateilor declarați).

Universitatea Princeton are un sistem de onoare riguros, în vigoare cam de prin 1893. Bobocii primesc un exemplar din Constituția Codului de Onoare și o scrisoare din partea Comitetului de Onoare, ce se referă la sistemul de onoare, pe care trebuie să o semneze înainte de a se putea înmatricula. Ei trebuie să audieze, de asemenea, niște prelegeri obligatorii despre importanța Codului de Onoare în timpul primei lor săptămâni de facultate. După aceste prelegeri, proaspeții princetonieni discută în continuare sistemul cu grupul de

consiliere de la cămin. Ca și cum nu ar fi fost de ajuns, una dintre trupele muzicale din campus, The Triangle Club, interpretează pentru seria noilor veniți piesa lor, „Honor Code Song".

În restul timpului petrecut la Princeton, studenților li se reamintește în repetate rânduri despre codul de onoare: ei semnează un angajament de onoare la sfârșitul fiecărei lucrări predate („Această lucrare reprezintă propria mea muncă în conformitate cu regulamentele Universității"). Ei semnează o altă declarație la fiecare examen, test sau chestionar („Declar pe cinstea mea că nu am încălcat codul de onoare în timpul acestei examinări") și primesc de două ori pe an e-mailuri din partea Comitetului de Onoare, care le reamintesc de obligațiile lor.

Ca să vedem dacă acel curs intensiv de moralitate de la Princeton are un efect pe termen lung, am așteptat două săptămâni după ce bobocii și-au încheiat pregătirea etică înainte de a-i tenta să trișeze - dându-le aceleași oportunități ca și studenților de la MIT și Yale. Totuși, atunci când nu li s-a cerut să semneze angajamentul de onoare, ei au trișat ca și corespondenții lor de la MIT și de la Yale. Se pare că acel curs intensiv, propaganda moralizatoare și existența unui cod de onoare nu au avut o influență durabilă asupra fibrei morale a princetonienilor.

Aceste rezultate sunt deopotrivă deprimante și promițătoare. Pe latura deprimantă, se pare că este foarte dificil să se modifice comportamentul nostru astfel încât acesta să devină mai etic și că un curs intensiv de moralitate nu va fi suficient. (Bănuiesc că această ineficacitate caracterizează, de asemenea, o mare parte din educația etică desfășurată în afaceri, universități și facultăți de business.) Pe plan mai general, rezultatele sugerează că o schimbare culturală pe termen lung în materie de etică este o sarcină extrem de grea.

Pe latura pozitivă, se pare că atunci când ni se reamintesc pur și simplu normele etice, ne comportăm ceva mai onorabil. Și mai bine, am descoperit că metoda „semnați aici" pe un cod de onoare funcționează deopotrivă atunci când există un cost clar și substanțial al necinstei (care, în cazul Universității Princeton, înseamnă exmatricularea), cât și atunci când nu există un cost concret (cum s-a întâmplat la MIT și la Yale). Vestea bună este că oamenii par să dorească a fi onești, ceea ce sugerează că poate fi o idee bună să se încorporeze câte un memento moral în situațiile care ne tentează să fim necinstiți.*

UN PROFESOR de la Middle Tennessee State University s-a săturat în asemenea hal de studenții care copiau la examenele de MBA, încât s-a hotărât să utilizeze un cod de onoare și mai drastic. Inspirat de experimentul celor Zece Porunci și de efectele sale asupra onestității, Thomas Tang le-a cerut studenților să semneze un cod de onoare, în care declarau că nu vor copia la examen. Declarația mai afirma că „vor regreta pentru tot restul vieții și că vor ajunge în iad" dacă au trișat.

Studenții, care nu credeau neapărat în iad sau că vor ajunge inevitabil acolo, au fost indignați. Declarația a devenit extrem de controversată și, poate deloc surprinzător, Tang a încins spiritele cu inițiativa sa (în cele din urmă, a trebuit să revină la vechea declarație, fără iad).

Totuși, îmi închipui că, în scurta sa existență, această versiune extremă a codului de onoare a avut un mare efect asupra

* O întrebare importantă privind utilizarea unui memento moral este dacă nu cumva, în timp, oamenii se vor obișnui să semneze astfel de coduri de onoare, ceea ce va face ca aceste reamintiri să-și piardă eficacitatea. Din acest motiv, eu cred că abordarea corectă este să le ceri oamenilor să redacteze propria lor versiune a unui cod de onoare – în acest fel le va fi greu să semneze fără să se gândească la moralitate și efectul ar trebui să fie un comportament mai etic (n.a.).

studenților. Mai cred că indignarea studenților arată cât de eficient poate fi acest tip de angajament. Viitorii oameni de afaceri trebuie să fi simțit că mizele puse în joc erau foarte mari, altminteri nu le-ar fi păsat atât de mult. Imaginați-vă că vă confruntați cu un astfel de angajament. Cât de confortabil v-ați simți punându-vă semnătura pe el? V-ar influența această semnătură comportamentul? Ce-ar fi dacă ar trebui să-l semnați chiar înainte de a vă completa declarația de cheltuieli?

SIMBOLURI RELIGIOASE

Posibilitatea folosirii simbolurilor religioase ca modalitate de a spori onestitatea nu le-a scăpat învățaților religioși. Există în Talmud o poveste despre un bărbat credincios care simte o dorință disperată de sex și merge la o prostituată. Religia sa nu i-ar îngădui, firește, așa ceva, dar, în acea clipă, el simțea că are nevoi mai presante. Odată singur cu prostituata, începe să se dezbrace. Pe când își scotea cămașa, își vede țițitul, un obiect de lenjerie împodobit cu patru franjuri înnodați. Vederea țițitului îi aduce aminte de mițvoh (obligații religioase) și iute face stânga împrejur și iese din alcovul prostituatei fără să fi încălcat normele religioase.

Aventuri cu IRS*

E adevărat că folosirea codurilor de onoare are efect în a stopa înșelătoria într-o universitate, dar funcționează tot atât de bine acest tip de mementouri morale în medii nonacademice? Ar fi ele de folos în a preveni înșelătoria când vine vorba despre, să spunem, declarațiile fiscale sau cererile de despăgubiri adresate companiilor de asigurări? Este ceea ce m-am apucat să verific împreună cu Lisa Shu (doctorandă la Harvard University), Nina Mazar, Francesca Gino și Max Bazerman (profesori la Harvard).

Am început prin a restructura experimentul nostru matriceal standard, făcându-l să semene puțin cu o declarație fiscală. După ce au terminat de rezolvat exercițiul matriceal și au tocat foaia de test, le-am cerut participanților să scrie numărul de întrebări pe care le-au rezolvat corect pe un formular, creat de noi după declarația fiscală tip IRS 1040EZ. Ca să întărim senzația participanților că au de-a face cu o declarație fiscală reală, pe formular se menționa clar că venitul lor va fi impozitat cu 20%. În prima secțiune a formularului, le-am cerut participanților să își declare „venitul" (numărul de matrice pe care le-au rezolvat corect). În continuare, formularul conținea o secțiune referitoare la cheltuielile de deplasare, în care participanților le puteau fi decontate cu 10 cenți pe minut durata deplasării (până la 2 ore sau 12 dolari) și costul direct al transportului (până la 12 dolari). Această parte a plății era neimpozabilă (ca o cheltuială de business). Apoi li s-a cerut participanților să însumeze toate numerele și să solicite plata finală netă.

Am avut două cazuri în acest experiment. Unii participanți au completat întregul formular, pe care l-au semnat în josul paginii, așa cum se face în mod tipic cu documentele oficiale. În acest caz, semnătura avea rolul de autentificare a informațiilor de pe formular. În cel de-al doilea caz, participanții au început prin a-și pune semnătura pe formular, în capul paginii, și numai după aceea l-au completat. Acesta era cazul nostru de „memento moral".

* IRS – acronim pentru Internal Revenue Service, autoritatea fiscală federală din Statele Unite. În cultura populară americană, autoritatea de temut a Fiscului federal este fixată în două clișee larg răspândite: celebrul gangster Al Capone nu a fost arestat de către FBI și condamnat la închisoare pentru delicte criminale, ci a fost prins de către IRS și condamnat pentru fraude fiscale; în al doilea rând, toți americanii știu că de două lucruri nu poți scăpa: de moarte și de IRS (n.t.).

Ce-am constatat? Participanții din cazul semnează-la-sfârșit au trișat adăugând cam patru matrice în plus la scorul lor. Dar cei care au semnat în capul paginii? Atunci când semnătura a acționat ca un memento moral, participanții au pretins numai o matrice în plus. Nu sunt sigur cum apreciați voi „numai" o matrice în plus - în fond, e vorba tot despre înșelătorie -, însă, dat fiind faptul că singura diferență dintre cele două cazuri era așezarea în pagină a liniei punctate pentru semnătură, eu văd acest rezultat ca pe o cale promițătoare de a reduce necinstea.

Versiunea noastră cu formularul de declarație fiscală ne-a permis, de asemenea, să analizăm cererile pentru decontarea cheltuielilor de deplasare. Noi nu știam cât timp le-a luat efectiv participanților ca să ajungă la locul experimentului, însă, dacă am presupus că, datorită eșantionării aleatoare, timpul mediu de deplasare a fost în esență același în ambele condiții, am putut să vedem în care dintre condiții participanții au solicitat cheltuieli de deplasare mai mari. Ceea ce am constatat a fost că mărimea cererilor de decontare a cheltuielilor de deplasare a urmat același model: cei din cazul semnătura-în-josul-paginii au solicitat cheltuieli de deplasare în valoare medie de 9,62 dolari, pe când aceia din cazul de memento moral (semnătura-în-capul-paginii) au pretins că au avut cheltuieli de deplasare în valoare medie de 5,27 de dolari.

ÎNARMAȚI CU DOVEZILE noastre că, atunci când își pun semnătura pe o declarație, oamenii se află (cel puțin temporar) într-o dispoziție mai onestă, am abordat IRS, gândind că Unchiul Sam ar fi bucuros să afle o metodă de a face ca încasările fiscale să urce la cer. Interacțiunea cu IRS a decurs cam așa:

EU: În momentul în care contribuabilii termină de trecut datele pe formular, este prea târziu. Înșelătoria s-a produs și nimeni nu va

spune: „Ah, trebuie să semnez chestia asta, hai să o iau de la capăt și dau răspunsuri cinstite". Vedeți? Dacă oamenii semnează înainte de a trece orice date pe formular, ei trișează mai puțin. Ceea ce vă trebuie este o semnătură în capul formularului și aceasta va reaminti oricui că i se cere să spună adevărul.

IRS: Da, e interesant. Însă ar fi ilegal să le cerem oamenilor să semneze la începutul declarației. Semnătura trebuie să certifice exactitatea informațiilor furnizate.

EU: Ce-ar fi să le cereți oamenilor să semneze de două ori? Odată în capul declarației și apoi în josul paginii? În acest fel, semnătura de sus va acționa ca un angajament - amintind oamenilor de patriotismul și fibra lor morală, de mamă, de drapel și de plăcinta cu mere făcută în casă -, iar semnătura de jos ar fi pentru autentificare.

IRS: Ei bine, ar fi ceva derutant.

EU: V-ați uitat recent pe codul fiscal sau pe formularele de declarație fiscală?

IRS: [*Nici o reacție.*]

EU: Ce ziceți de asta? Ce-ar fi să spunem că prima rubrică din declarația fiscală ar întreba contribuabilul dacă ar fi de acord să doneze 25 de dolari unei unități operative de luptă împotriva corupției? Indiferent de răspuns, întrebarea îi va forța pe oameni să mediteze asupra poziției lor față de onestitate și față de importanța ei pentru societate! Și în cazul în care contribuabilii donează bani pentru această unitate operativă, ei nu-și exprimă doar o opinie, dar mai pun și niște bani la bătaie și acum e și mai probabil ca ei să-și urmeze propriul exemplu.

IRS: [*Tăcere de gheață.*]

EU: Această abordare poate avea și un alt beneficiu interesant: îi puteți lua în evidență pe acei contribuabili care decid să nu doneze unității operative și să-i verificați!

IRS: Chiar vreți să discutăm despre operații de audit?*

*** S-a întâmplat că am fost subiectul unui audit efectuat de IRS peste câțiva ani; a fost o experiență lungă și dureroasă, dar interesantă. Nu cred că a avut legătură cu această întâlnire (n.a.).**

În pofida reacției celor de la IRS, nu am fost întru totul descurajați și am continuat să căutăm alte oportunități de testare a ideii noastre despre „întâi semnează". În cele din urmă, am avut un succes (moderat) atunci când ne-am adresat unei mari societăți de asigurări. Compania a confirmat teoria noastră fundamentată, conform căreia majoritatea oamenilor trișează, însă doar câte puțin. Ne-au spus că, în opinia lor, foarte puțini oameni trișează în mod flagrant (dând foc, înscenând un jaf și așa mai departe), dar că mulți oameni care suferă o pierdere de proprietate par să se simtă în largul lor dacă exagerează paguba lor cu 10 până la 15 procente. Un televizor cu diagonala de 32 de inchi devine unul cu diagonala de 40 de inchi, un colier de 18 carate devine unul de 22 de carate și așa mai departe.

Am mers la sediul lor central și am petrecut ziua cu șefii companiei, încercând să propun căi de scădere a declarațiilor necinstite din cererile de despăgubire. Am venit cu o mulțime de idei. De exemplu, ce-ar fi dacă oamenii ar trebui să-și declare pagubele în termeni extrem de concreți și să furnizeze mai multe detalii specifice (unde și când au cumpărat obiectele), ceea ce le-ar permite mai puțină flexibilitate morală? Sau ce-ar fi dacă un cuplu care a rămas fără casă în urma unor inundații ar trebui să fie de acord în legătură cu ceea ce a pierdut (deși, după cum vom vedea în capitolul 8, „Înșelăciunea contagioasă", și în capitolul 9, „Înșelăciune și colaborare", această idee poate avea efecte contrare). Ce-ar fi dacă am pune la telefon muzică religioasă cât timp oamenii așteaptă legătura cu un operator? Și, desigur, ce-ar fi dacă oamenii ar trebui să semneze în capul cererii de despăgubire sau chiar lângă fiecare articol menționat?

După cum se obișnuiește în astfel de companii mari, oamenii cu care m-am întâlnit s-au dus cu ideile prezentate de mine la juriștii lor. Am așteptat șase luni și, în cele din urmă, am

primit răspunsul juriștilor – care ne-au spus că nu doresc să ne permită să încercăm niciuna dintre aceste abordări.

Peste câteva zile, persoana mea de contact din societatea de asigurări m-a sunat și și-a cerut scuze pentru că nu a fost în stare să încerce nici una dintre ideile noastre. Mi-a mai spus că exista un formular de asigurare auto, relativ lipsit de importanță, pe care l-am putea folosi experimental. Formularul solicita oamenilor să înregistreze kilometrajul mașinii, astfel încât compania de asigurări să poată calcula câte mile au parcurs în anul precedent. Firește, oamenii care doresc să plătească o primă de asigurare mai mică (știu o mulțime) ar putea fi tentați să mintă și să minimalizeze numărul efectiv de mile pe care le-au parcurs.

Compania de asigurări ne-a trimis douăzeci de mii de formulare și noi le-am folosit ca să testăm ideea noastră de semnează-sus contra ideii de semnează-dedesubt. Am păstrat jumătate din formulare cu declarația „Promit că informațiile furnizate sunt adevărate" și linia pentru semnătură în josul paginii. În cazul celeilalte jumătăți, am mutat declarația și linia pentru semnătură în partea de sus a paginii. În toate celelalte privințe, cele două formulare erau identice. Am trimis prin poștă formularele către 20.000 de clienți, am așteptat o vreme și, când am primit formularele completate, eram gata să comparăm numărul de mile declarat pe cele două tipuri de formulare. Ce am constatat?

Când am estimat distanțele parcurse de-a lungul anului anterior, aceia care au semnat formularul la început au condus în medie 26.100 de mile*, pe când aceia care au semnat la sfârșitul formularului au condus în medie 23.700 de mile – o diferență de aproximativ 2.400 de mile. Acum, noi nu știm cât au condus efectiv aceia care au semnat la începutul formularului,

* 1 milă = 1,6 kilometri (n.t.).

așa că nu știm dacă au fost pe deplin onești - dar știm că au trișat într-o măsură mult mai mică. Este, de asemenea, interesant să notăm că această dimensiune a înșelătoriei diminuate (care era cam 15% din distanța totală a distanței declarate) era similară cu procentajul de necinste pe care noi l-am constatat în experimentele noastre de laborator.

LAOLALTĂ, ACESTE REZULTATE experimentale sugerează că, deși în mod obișnuit concepem semnăturile ca modalități de certificare a informației (și, desigur, semnăturile pot fi de mare folos pentru atingerea acestui scop), semnăturile în partea de sus a formularelor pot, de asemenea, să acționeze ca un mijloc de profilaxie morală.

COMPANIILE SUNT ÎNTOTDEAUNA RAȚIONALE!

Mulți oameni cred că, deși indivizii pot să se comporte irațional din când în când, marile companii comerciale, conduse de profesioniști, întruniți în consilii de directori și investitori, vor opera întotdeauna în mod rațional. Nu am avut niciodată acest sentiment și, cu cât am interacționat mai des cu companiile, cu atât am constatat că acestea sunt de departe mai puțin raționale decât indivizii (și cu atât sunt mai convins că oricine crede că aceste companii sunt raționale nu a asistat niciodată la o ședință de consiliu director).

Ce credeți că s-a întâmplat după ce am demonstrat companiei de asigurări că putem să îmbunătățim onestitatea în declarația de kilometraj, utilizând formularele lor? Credeți că societatea a fost nerăbdătoare să-și corecteze practicile de rutină? Nu a fost! Sau credeți că ne-a cerut (sau poate că ne-a implorat) cineva să experimentăm în problema cu mult mai importantă a pagubelor exagerate din cererile de despăgubiri - o problemă care, conform estimărilor, costă industria de asigurări 24 de miliarde de dolari anual? Ați ghicit - nu ne-a căutat nimeni.

Câteva învățăminte

Când întreb lumea cum am putea să reducem infracționalitatea în societate, de regulă sugerează să fie mai multă poliție pe străzi și să se aplice infractorilor niște pedepse mai aspre. Când îi întreb pe directorii generali ai companiilor ce ar face ei ca să rezolve problema furturilor interne, a fraudei, a declarațiilor umflate de cheltuieli și a sabotajului (atunci când angajații comit fapte care să dăuneze angajatorului, fără niciun beneficiu concret pentru ei înșiși), de regulă sugerează o supraveghere mai strictă și politici dure de toleranță-zero. Și atunci când guvernele încearcă să diminueze corupția ori să creeze reglementări pentru un comportament mai cinstit, frecvent urmăresc transparența (cunoscută și sub denumirea de „politică la lumina zilei“) drept leac al relelor din societate. Desigur, există puține dovezi că vreuna dintre aceste soluții dă rezultate.

Dimpotrivă, experimentele descrise aici arată că ceva atât de simplu cum este reamintirea normelor morale în momentul tentației poate să facă minuni pentru atenuarea comportamentului necinstit și, potențial, să-l prevină în totalitate. Această abordare funcționează chiar dacă acele coduri morale specifice nu fac parte din sistemul opiniilor noastre personale. De fapt, e clar că un memento moral face să fie relativ ușor a-i stimula pe oameni să fie mai cinstiți - cel puțin pentru scurt timp. În cazul în care contabilul vostru v-ar cere să semnați un cod de onoare cu o clipă înainte de a vă completa declarația fiscală sau dacă agentul vostru de asigurări v-ar face să jurați că spuneți tot adevărul despre mobila stricată de apa care v-a inundat locuința, sunt șanse ca evaziunea fiscală și fraudele în asigurări să fie ceva mai puțin obișnuit.*

* Presupun că pentru oamenii care antipatizează în mod activ guvernul sau companiile de asigurări, efectul tot s-ar face simțit, deși ar putea să fie atenuat într-o oarecare măsură - o idee ce merită să fie testată pe viitor (n.a.).

Ce putem deduce din toate acestea? În primul rând, trebuie să recunoaștem că necinstea este în mare măsură condusă de factorul vrăjeală al fiecărei persoane și nu de SMIR. Factorul vrăjeală sugerează că, dacă vrem să smulgem o bucățică de infracționalitate, trebuie să găsim o cale de a schimba modul în care suntem capabili să raționalizăm acțiunile noastre. Atunci când capacitatea de raționalizare a dorințelor noastre egoiste crește, același lucru se întâmplă și cu factorul nostru vrăjeală, făcându-ne să ne simțim mai confortabil față de purtările urâte și de înșelătoriile noastre. Reversul este și el adevărat; atunci când capacitatea noastră de raționalizare a acțiunilor noastre se reduce, factorul vrăjeală se restrânge deopotrivă, făcându-ne să ne simțim mai puțin confortabil față de purtări urâte și înșelătorii. Când analizați din acest punct de vedere gama de comportamente indezirabile din lume - de la practicile bancare până la antedatarea opțiunilor de acțiuni, de la nerestituirea împrumuturilor și neachitarea ipotecilor până la evaziunea fiscală - există mult mai multe elemente ale cinstei și necinstei decât calculele raționale.

Desigur, aceasta înseamnă că înțelegerea mecanismelor implicate în necinste este mai complexă și că descurajarea necinstei nu este o sarcină ușoară - dar mai înseamnă, totodată, că dezvăluirea complicatei relații dintre cinste și necinste va fi o aventură mai incitantă.

2B | Golf

Impozitul pe venit a făcut, în rândurile poporului american, mai mulți mincinoși decât golful.
WILL ROGERS

Este o scenă în filmul *The Legend of Bagger Vance*, în care personajul jucat de către Matt Damon, Rannulph Junuh, încearcă să-și încheie partida de golf, însă comite o eroare critică și mingea lui ajunge în zona împădurită. Țintind spre gaură, el mișcă o creangă aflată chiar lângă minge, ca să-și deschidă o traiectorie clară pentru lovitura următoare. În timp ce el îndepărta creanga, mingea se rostogolește puțin de tot într-o parte. Conform regulilor jocului, ar trebui să înregistreze deplasarea mingii ca pe o lovitură în plus. În acel moment al partidei, Junuh avea exact atâtea puncte de câte era nevoie ca să câștige partida dacă încălca acea regulă, redevenind campion și redobândindu-și gloria de altădată. Cu lacrimi în ochi, tânărul său asistent îl imploră pe Junuh să nu bage de seamă că mingea s-a mișcat. „A fost un accident", spune asistentul, „și este oricum o regulă tâmpită. În plus, nimeni nu va ști vreodată ce s-a întâmplat." Junuh se întoarce către el și-i spune cu stoicism: „Eu voi ști. La fel și tu."

Chiar și adversarii lui Junuh sugerează că, cel mai probabil, mingea doar a tremurat puțin și a revenit în poziția inițială sau că lumina i-a jucat o festă lui Junuh, făcându-l să creadă că mingea s-a mișcat. Dar Junuh insistă că mingea s-a rostogolit, schimbându-și poziția. Rezultatul a fost o egalitate onorabilă.

Acea scenă a fost inspirată de un eveniment real, ce s-a petrecut în timpul turneului U.S. Open din 1925. Jucătorul de

golf, Bobby Jones, a băgat de seamă că mingea lui s-a mişcat uşor în timp ce el îşi pregătea lovitura pe un teren accidentat. Nimeni nu a văzut, nimeni nu ar fi ştiut, dar el şi-a notat lovitura în plus şi a pierdut partida. Când lumea a aflat ce făcuse şi reporterii au tăbărât pe el, Jones le-a adresat faimoasa rugăminte de a nu scrie despre eveniment, spunând: „Aţi putea să mă lăudaţi tot atât de mult pentru faptul că nu am jefuit o bancă". Acest moment legendar de nobilă onestitate este încă pomenit de către iubitorii acestui joc şi pe bună dreptate.

Cred că această scenă - deopotrivă cinematografică şi istorică - surprinde idealul romantic al golfului. Este o demonstraţie de luptă a omului cu sine însuşi, ilustrând atât măiestria, cât şi nobleţea lui. Poate că aceste trăsături de încredere de sine, autocontrol şi standarde morale înalte explică de ce golful este folosit adeseori drept metaforă pentru etica afacerilor (ca să nu mai pomenim faptul că atât de mulţi oameni de afaceri îşi petrec atât de mult timp pe terenurile de golf). Spre deosebire de alte sporturi, golful nu are arbitru sau jurii de judecători care să asigure că regulile sunt respectate ori care să ia decizii în situaţii controversate. În mare măsură ca un om de afaceri, jucătorul de golf trebuie să decidă el însuşi ce este şi ce nu este acceptabil. Jucătorii de golf şi oamenii de afaceri trebuie să aleagă ei înşişi ce doresc şi ce nu doresc să facă, întrucât cel mai adesea nu e nimeni care să supervizeze ori să verifice activitatea lor. De fapt, cele trei reguli subiacente ale golfului sunt: joacă mingea din locul în care se află, joacă pe teren în starea în care îl găseşti şi dacă nu poţi face nici una, nici alta, fă ceea ce este corect - *fair*. Dar este notoriu că „fair" este un lucru greu de determinat. La urma urmei, o mulţime de oameni ar putea să judece că a nu marca o schimbare accidentală şi neimportantă a poziţiei mingii după îndepărtarea unei crenguţe este un gest „fair". De fapt, poate să pară destul de „nonfair" să fii penalizat pentru o mişcare accidentală a mingii.

ÎN POFIDA MOŞTENIRII nobile pe care jucătorii de golf o revendică pentru sportul lor, se pare că mulţi oameni privesc jocul aidoma lui Will Rogers: ca unul care va face din oricine un trişor. Nu e teribil de surprinzător dacă stai să te gândeşti. În golf, jucătorii lovesc o mingiuţă, făcând-o să zboare la mare distanţă, pe un teren plin de obstacole, ca să intre într-o găurică. Altfel spus, este extrem de frustrant şi de dificil şi, atunci când tu singur îţi evaluezi performanţa, se pare că există o mulţime de momente în care am putea fi puţin prea indulgenţi când trebuie să aplicăm regulile în stabilirea propriului nostru scor.

Aşa că, în efortul nostru de a şti mai multe despre necinste, ne-am adresat numeroşilor golferi pe care-i are naţiunea noastră. În 2009, împreună cu Scott McKenzie (student la Duke pe atunci) am efectuat un studiu în care am pus câtorva mii de golferi o serie de întrebări despre felul în care joacă şi, lucrul cel mai important, despre felul în care trişează. Le-am cerut să-şi imagineze nişte situaţii în care nimeni nu ar putea să vadă ce fac (după cum se întâmplă frecvent în golf) şi ei ar putea să decidă să respecte regulile (sau nu) fără niciun fel de consecinţe negative. Cu ajutorul unei companii care administrează terenuri de golf, am trimis e-mailuri către jucătorii de golf de pe tot cuprinsul Statelor Unite, rugându-i să participe la o anchetă despre golf, în schimbul şansei de a câştiga tot felul de echipamente sportive de cea mai înaltă clasă. Cam 12.000 mii de jucători de golf au răspuns apelului nostru şi iată ce am aflat.

Mutarea mingii

„Imaginaţi-vă", le-am spus participanţilor, „că, apropiindu-se de minge, un jucător oarecare îşi dă seama că ar fi extrem de avantajos dacă mingea s-ar situa cu 10 centimetri

mai încolo de locul în care se află. Cât de probabil este, în opinia voastră, ca un jucător tipic să mute mingea cu acei 10 cm?"

Această întrebare a apărut în trei versiuni diferite, fiecare descriind o altă procedură de îmbunătățire a nefericitei amplasări a mingii (că veni vorba, este o curioasă coincidență faptul că în jargonul jucătorilor de golf poziția mingii se numește „lie" – minciună).* Cât de împăcat cu sine credeți că s-ar simți un jucător mediu dacă ar fi să mute mingea la 10 cm distanță (1) cu crosa; (2) cu piciorul; și (3) ridicând mingea de jos cu mâna și punând-o în locul dorit?

Întrebările referitoare la „mutarea mingii" erau concepute să verifice dacă în golf, ca și în experimentele noastre anterioare, distanța față de acțiunea necinstită ar modifica tendința de comportament imoral. Dacă distanța avea același efect ca și în experimentul cu jetoane pe care l-am prezentat mai devreme (vezi capitolul 2, „Umor cu factorul vrăjeală"), ne-am fi așteptat să avem nivelul cel mai scăzut de înșelătorie atunci când mutarea era făcută în mod explicit cu mâna; am fi văzut niveluri mai ridicate de înșelătorie când mutarea s-ar fi făcut cu piciorul; și am fi văzut cel mai înalt nivel de necinste când distanța ar fi fost maximă și mutarea s-ar fi realizat prin intermediul unui instrument (o crosă de golf), care l-ar fi îndepărtat pe jucător de contactul direct cu mingea.

Rezultatele noastre au arătat că necinstea în golf, în mare măsură ca și în celelalte experimente ale noastre, este într-adevăr influențată direct de distanța psihologică față de acțiune. Înșelătoria devine mult mai simplă atunci când există mai mulți pași între noi și actul necinstit. Respondenții noștri au avut senzația că mutarea mingii cu crosa era cea mai ușoară

* Joc de cuvinte intraductibil: în limba engleză, verbul (to) *lie* înseamnă, printre altele, a se afla, a zăcea, a sta culcat, în vreme ce substantivul *lie* înseamnă minciună (n.t.).

și au declarat că un jucător de golf mediu ar face-o în 23% din numărul de ocazii. Urma lovirea mingii cu piciorul (14% dintre ocazii) și, în sfârșit, apucarea și mutarea mingii au fost calea moralmente cea mai dificilă de îmbunătățire a poziției mingii (10% dintre ocazii).

Aceste rezultate sugerează că, dacă ridicăm mingea de pe jos și îi schimbăm poziția, nu avem cum să ignorăm caracterul premeditat și intenționalitatea actului și, în consecință, nu ne putem împiedica să simțim că am făcut ceva imoral. Atunci când lovim mingea cu piciorul, există oarece distanță față de act, dar noi suntem încă aceia care dăm cu piciorul. Dar atunci când crosa execută lovitura (și mai ales dacă mutăm mingea într-un mod ușor accidental și imprecis), putem să justificăm destul de ușor ceea ce am făcut. „În fond", ne putem spune nouă înșine, „poate că a fost puțin noroc în felul în care s-a repoziționat mingea." În acest caz, aproape că ne putem ierta pe de-a-ntregul.

Repetarea nepermisă a unei lovituri

Legenda spune că, prin anii 1920, un un jucător de golf canadian, pe nume David Mulligan, juca golf la un country club din Montreal. Într-o zi, a ratat o lovitură și n-a fost deloc încântat de nereușita lui, așa că a mai încercat o dată. Potrivit istoriei, a numit repetiția „lovitură de corecție", însă partenerii lui au socotit că „mulligan" era un nume mai potrivit și acesta a prins ca denumire oficială a unei lovituri repetate în golf.

În zilele noastre, dacă o lovitură este nemaipomenit de proastă, jucătorul poate să o șteargă de pe tabela de scor ca „mulligan", să pună mingea la loc în punctul de start și să-și

noteze scorul ca și cum lovitura proastă nu ar fi existat (o prietenă a mea o numește pe fosta nevastă a soțului său „mulligan"). Strict vorbind, repetițiile „mulligan" nu sunt permise niciodată, dar în partidele amicale, jucătorii cad uneori de acord că loviturile „mulligan" sunt acceptate. Firește, chiar și atunci când repetițiile „mulligan" nu sunt nici legale, nici convenite în prealabil, jucătorii și le permit totuși din când în când și acele cazuri de „mulligan" nepermis au stat în centrul atenției următorului nostru set de întrebări.

I-am întrebat pe participanții noștri cât de probabil este ca alți golferi să-și acorde lovituri „mulligan" ilegale atunci când ar putea să o facă fără să fie observați de alți jucători. Într-o versiune a acestei întrebări, i-am întrebat despre probabilitatea ca un ins să-și acorde un „mulligan" ilegal la prima gaură. În a doua versiune, am întrebat despre probabilitatea acordării unui „mulligan" ilegal la cea de-a noua gaură.

Ca să fie clar, regulile nu fac nici o diferență între aceste două acte: ele sunt în egală măsură interzise. În același timp, se pare că este mai ușor de raționalizat repetiția loviturii pentru prima gaură decât a unei lovituri pentru cea de-a noua. Dacă sunteți la prima gaură și o luați de la capăt, puteți să vă prefaceți că „acum încep cu adevărat partida și de acum înainte fiecare lovitură se notează". Dar, dacă sunteți la a noua gaură, nu mai aveți cum să vă prefaceți că jocul încă nu a început. Aceasta înseamnă că, dacă vă acordați un „mulligan", trebuie să recunoașteți față de voi înșivă că ați sărit peste o lovitură fără să o notați.

După cum era de așteptat, bazându-ne pe ceea ce știam deja despre autojustificare din celelalte experimente, am descoperit o mare diferență în ceea ce privește disponibilitatea de a fura repetiții „mulligan". Golferii noștri au anticipat că 40% dintre jucători și-ar acorda un „mulligan" la prima

gaură, dar (numai?) 15% dintre golferi ar fura un „mulligan" la a noua gaură.

O realitate fluidă

Într-un al treilea set de întrebări, le-am cerut jucătorilor de golf să-și imagineze că au executat 6 lovituri la o gaură de par-5 (o gaură pe care jucătorii buni o ating din 5 lovituri).* Într-o primă versiune a acestei întrebări, am vrut să știm dacă jucătorul mediu ar scrie 5 în loc de 6 pe foaia sa de scor. În a doua versiune, am întrebat cât de probabil este ca un jucător mediu să-și înregistreze scorul corect, urmând ca apoi, însă, când ajunge să totalizeze punctele înregistrate, să socotească cifra 6 ca pe 5 și să obțină astfel același discount pe scor, dar printr-o adunare incorectă.

Am vrut să știm dacă ar fi mai ușor de justificat să notezi din start scorul greșit, deoarece, odată ce scorul este scris, e greu să justifici adunarea incorectă (caz înrudit cu mutarea mingii cu mâna). La urma urmei, adunarea incorectă este un act explicit și deliberat de înșelătorie ce nu poate fi raționalizat cu ușurință. Este ceea ce am și constatat. Golferii noștri au anticipat că, în astfel de cazuri, 15% dintre jucători ar nota un scor mai bun, pe când mult mai puțini (5%) ar totaliza scorul inexact.

* Termeni specifici jocului de golf: *par* semnifică numărul de lovituri de care un jucător profesionist are nevoie ca să introducă mingea în gaură; astfel, găurile sunt clasificate ca fiind de par-3 (până în 200 m), par-4 (peste 200 m) sau par-5 (peste 350 m). „Păsărica" – *birdie* – este cazul fericit în care mingea este introdusă în gaură cu o lovitură mai puțin (*par*–1). *Bogey* – „sperietoarea" – este opusul lui *birdie*: situația în care golferul are nevoie de încă o lovitură peste par ca să introducă mingea în gaură (*par* + 1). Fiind un joc destul de snob, practicanții lui din România și federația de specialitate de la noi au adoptat denumirile originale din limba engleză (n.t.).

Marele jucător de golf Arnold Palmer a spus odată: „Am un pont care poate să elimine seria de cinci lovituri din jocul de golf al oricui. Se numește radieră". Se pare, totuși, că marea majoritate a jucătorilor nu doresc să meargă pe această cale sau cel puțin că s-ar simți mai în largul lor trișând dacă nu au notat scorul corect de la momentul de start. Așa că avem de-a face cu eterna întrebare de genul „dacă-un-copac-se-prăbușește-în-pădure": dacă un jucător trage un 6 la o gaură de par-5, scorul nu este notat și nu e nimeni prin preajmă care să observe – este scorul lui 6 sau 5?

A FALSIFICA UN SCOR în acest fel are multe în comun cu un clasic experiment mintal, numit „pisica lui Schrödinger". Erwin Schrödinger a fost un fizician austriac care, în 1935, a descris următorul scenariu: o pisică este închisă ermetic într-o cușcă de oțel, în care se mai află un izotop radioactiv care se poate descompune sau nu. Dacă se descompune, va declanșa un lanț de evenimente care vor duce la moartea pisicii. Dacă nu, pisica va continua să trăiască. În povestea lui Schrödinger, atâta timp cât cușca rămâne sigilată, pisica este suspendată între viață și moarte; ea nu poate fi descrisă ca fiind vie sau moartă. Scenariul lui Schrödinger urmărea să critice o interpretare a fizicii care susținea că mecanica cuantică nu descrie realitatea obiectivă – ci, mai degrabă, se ocupă de probabilitate. Lăsând acum deoparte aspectele filosofice ale fizicii, povestea pisicii lui Schrödinger ne-ar putea fi de mare folos aici, când ne gândim la scorurile din golf. Un scor de golf poate să semene mult cu pisica vie-și-moartă a lui Schrödinger: până când este notat pe hârtie, nu există realmente în nicio formă. Numai atunci când este notat dobândește statutul de „realitate obiectivă".

V-AȚI PUTEA ÎNTREBA de ce i-am chestionat pe participanți în legătură cu „jucătorul de golf mediu" și nu i-am întrebat de-a dreptul despre propriul lor comportament pe teren. Motivul pentru care am procedat astfel este acela că ne așteptam ca, aidoma majorității oamenilor, golferii noștri să mintă dacă erau întrebați direct despre propria lor tendință de a se purta imoral. Întrebându-i despre purtarea altora, ne așteptam să se simtă liberi să spună adevărul fără să aibă sentimentul că mărturisesc vreun comportament urât care să le aparțină.*

Totuși, am vrut să examinăm, de asemenea, și ce comportamente nonetice ar fi dispuși jucătorii de golf să recunoască despre ei înșiși. Am constatat că, deși mulți dintre „ceilalți jucători" trișează, participanții din studiul nostru erau aproape niște îngeri: când au fost întrebați despre propriul lor comportament, au recunoscut să fi mutat mingea cu crosa ca să lovească dintr-o poziție mai bună în numai 8% dintre ocazii. Lovirea mingii cu piciorul a fost încă și mai rară (numai 4% dintre ocazii), iar mișcarea mingii cu mâna a avut loc în numai 2,5% dintre ocazii. Acum, 8%, 4% și 2,5% pot să pară totuși niște numere mari (mai ales dat fiind faptul că un teren de golf are 18 găuri și multe căi de a fi necinstit), dar ele pălesc în comparație cu ceea ce fac „ceilalți jucători de golf".

Am găsit diferențe similare în răspunsurile jucătorilor de golf privind loviturile „mulligan" și păstrarea scorului. Participanții noștri au declarat că și-ar acorda un „mulligan" la prima gaură în numai 18% din ocazii și la a noua în numai 4% din timp. Au mai spus că ar nota scorul greșit în numai 4% dintre ocazii și abia 1 procent s-au complăcut în ceva atât de extraordinar precum calculul greșit al scorului final.

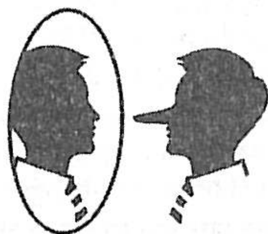
* Gândiți-vă la toate cazurile în care oamenii cer un sfat în legătură cu modul în care cineva ar trebui să se poarte în situații jenante – nu pentru ei, ci pentru un „prieten" (n.a.).

Iată un rezumat al rezultatelor noastre:

Tipul de întrebare	Întrebare	Tendința de a trișa	
		a altor jucători de golf	a propriei persoane
Mutarea mingii	cu crosa	23%	8%
	cu piciorul	14%	4%
	cu mâna	10%	2,5%
„Mulligan"	la prima gaură	40%	18%
	la a noua gaură	15%	4%
Notarea scorului	notare incorectă	15%	4%
	adunare incorectă	5%	1%

Nu sunt sigur cum doriți să interpretați aceste diferențe, dar mie mi se pare că jucătorii de golf, pe lângă faptul că trișează din greu la golf, mint, de asemenea, și în legătură cu minciuna.

CE AM ÎNVĂȚAT din această excursie pe terenul de golf? Se pare că înșelătoria din golf surprinde multe dintre nuanțele pe care le-am descoperit în legătură cu înșelătoria în experimentele noastre de laborator. Atunci când acțiunile noastre sunt mai îndepărtate de săvârșirea unui act necinstit, când sunt suspendate și când le putem raționaliza mai ușor, jucătorilor de golf – ca oricărei alte ființe umane de pe planetă – le este mai ușor să fie necinstiți. Se pare, de asemenea, că jucătorii de golf, la fel ca toată lumea, posedă abilitatea de a fi necinstiți, dar, în același timp, se consideră a fi onești. Și ce am învățat despre înșelătoriile oamenilor de afaceri? Iată, atunci când regulile sunt oarecum interpretabile, când există zone gri și când oamenii sunt lăsați să țină scorul propriei performanțe – chiar și jocurile onorabile precum golful pot fi niște capcane ale necinstei.



3 | Orbiți de propriile noastre motivații

Închipuiți-vă următoarea programare la dentist. Intrați, faceți schimb de amabilități cu persoana de la recepție și începeți să răsfoiți niște reviste vechi, în timp ce așteptați să vi se strige numele.

Acum, să ne imaginăm că, de la ultima voastră vizită, dentistul și-a cumpărat un echipament stomatologic inovator și scump. Este un CAD/CAM dentar (prescurtare pentru *computer-aided design / computer-aided manufacturing*), un aparat de ultimă generație, folosit pentru personalizarea unor reparații dentare, precum coroane și punți. Aparatul funcționează în doi pași. Mai întâi, prezintă pe un monitor o replică în 3D a danturii și gingiilor pacientului, care îi permite dentistului să traseze forma exactă a coroanei - sau a indiferent cărui tip de reparație - pe imaginea de pe ecran. Aceasta este partea de CAD. Urmează partea de CAM; acest aparat modelează materialul ceramic în forma unei coroane, ce respectă schița dentistului. În total, această mașină extravagantă este însoțită de o etichetă pe care stă scris un preț foarte piperat.

Dar să revenim la voi. Tocmai când ați isprăvit de citit în grabă un articol despre necazurile matrimoniale ale vreunui politician și sunteți pe cale să începeți un material despre o divă de carton, recepționera vă strigă numele. „A doua ușă pe stânga", spune ea.

Vă așezați pe scaunul dentistului și faceți conversație cu asistenta, care vă inspectează gura o vreme, după care vă curăță cavitatea bucală. Nu peste mult timp, intră și dentistul.

Acesta repetă aceeași procedură de inspecție generală și, în timp ce vă verifică starea dinților, îi spune asistentei să noteze dinții 3 și 4 pentru investigații ulterioare și dintele 7, care prezintă fisuri în smalț.

„A? f'suri-n ce?", bolborosiți, cu gura larg deschisă și cu tubul de sucțiune a salivei apăsându-vă în partea dreaptă a gurii.

Dentistul se oprește, scoate instrumentele din gură, le pune grijuliu pe tava din apropiere și se așează pe scaunul lui. Apoi începe să vă explice situația: „Fisurile în smalț sunt denumirea folosită de noi pentru anumite mici crăpături în învelișul dinților. Dar nicio problemă, avem o soluție extraordinar de bună pentru așa ceva. Vom folosi aparatul CAD/CAM ca să vă confecționăm o coroană și problema-i rezolvată. Ce ziceți?", vă întreabă el.

Ezitați puțin, dar, după ce vă asigură că nu va durea absolut deloc, sunteți de acord. În fond, mergeți la acest dentist de multă vreme și, chiar dacă, de-a lungul anilor, unele dintre tratamentele sale au fost destul de neplăcute, aveți sentimentul că, în general, v-a tratat bine.

Acum, trebuie să vă spun – pentru că s-ar putea ca dentistul vostru să nu vă informeze – că fisurile în smalț sunt, în esență, niște crăpături foarte, foarte fine în emailul care vă protejează dinții și, încă ceva, ele sunt aproape întotdeauna asimptomatice; mulți oameni au așa ceva și nu suferă nici cel mai mic deranj. Așa că, în realitate, de obicei nu este necesar niciun fel de tratament pentru fisurile în smalț.

DAȚI-MI VOIE SĂ VĂ RELATEZ o istorie reală, aflată de la prietenul meu Jim, fost vicepreședinte al unei mari companii stomatologice. De-a lungul anilor, Jim a avut parte de numeroase cazuri bizare, dar o istorie cu CAD/CAM pe care mi-a spus-o a fost de-a dreptul oribilă.

La câțiva ani după ce echipamentul CAD/CAM a ieșit pe piață, un anumit dentist din Missouri a investit în echipament și, din acel moment, se părea că a început să vadă fisurile în smalț cu alți ochi. „Voia să pună coroană pe orice", mi-a spus Jim. „Era entuziasmat să utilizeze gadgetul său nou-nouț, așa că le-a recomandat multora dintre pacienții lui să-și înfrumusețeze zâmbetul, folosind, firește, echipamentul său CAD/CAM de ultimul răcnet."

Una dintre pacientele sale era o tânără studentă la Drept cu fisuri asimptomatice; totuși, el i-a recomandat să-și pună o coroană. Tânăra s-a conformat, pentru că era obișnuită să țină seama de sfatul dentistului său, dar ghiciți ce-a urmat? Din cauza coroanei, dintele s-a cariat și a murit, forțând-o să suporte o obturație de canal. Dar stați, că e tot mai rău. Obturația de canal a eșuat și a trebuit să fie refăcută, dar și a doua intervenție a fost nereușită. Drept urmare, femeia nu a avut de ales și a trebuit să suporte mai multe operații chirurgicale complicate și dureroase. Astfel încât ceea ce a început ca tratament al unor inofensive fisuri în smalț s-a soldat până la urmă cu multă suferință și costuri financiare pentru tânăra studentă.

După ce femeia a absolvit Facultatea de Drept, și-a făcut temele, dându-și seama că (surpriză!) nu avusese niciodată nevoie de acea coroană. După cum vă puteți imagina, nu a fost deloc încântată, așa că, dorind să se răzbune pe dentist, l-a dat în judecată și a câștigat.

ACUM, CE PUTEM deduce din această poveste? După cum am învățat deja, oamenii nu trebuie să fie corupți ca să acționeze problematic și uneori păgubitor. Mânați de capriciile minții omenești, indivizi extrem de bine intenționați pot să o ia razna, să comită erori nemaipomenite și să se considere, totuși,

buni și morali. Putem spune cu destulă siguranță că majoritatea dentiștilor sunt competenți, tratându-i cu cele mai bune intenții pe pacienții care apelează la serviciile lor. Și totuși, după cum se vede, stimulente tendențioase pot să-i determine – și îi determină efectiv – chiar și pe cei mai remarcabili profesioniști s-o apuce pe căi greșite.

Gândiți-vă: când un dentist se hotărăște să cumpere un nou aparat, fără îndoială el crede că acesta îl va ajuta să îi servească mai bine pe pacienții săi. Dar poate fi, totodată, asumarea unui risc costisitor. El dorește să-l utilizeze ca să îmbunătățească tratarea pacienților, dar mai vrea, totodată, să-și amortizeze investiția, taxându-i pe pacienți pentru utilizarea acestei noi tehnologii-minune. Astfel încât, conștient sau nu, el caută modalități de a face acest lucru și voilà! Pacienta se alege până la urmă cu o coroană – câteodată necesară, alteori nu.

Ca să fie clar, nu cred că dentiștii (sau majoritatea oamenilor, în această privință) efectuează un calcul explicit al costurilor și al beneficiilor, punând în balanță starea pacienților și propriul lor buzunar, alegând apoi în mod deliberat să pună propriul interes mai presus de interesul pacienților. În schimb, presupun că unii dentiști care au cumpărat echipamentul CAD/CAM reacționează la faptul că au investit o grămadă de bani în aparat și vor să-l utilizeze la maximum. Această dorință își pune apoi amprenta asupra judecății profesionale a dentiștilor, determinându-i să facă recomandări și să ia decizii care sunt în propriul lor interes mai degrabă decât să facă ceea ce este cel mai bine pentru pacient.

V-ați putea gândi că exemple de acest gen, în care un furnizor de servicii este împins în două direcții (ceea ce, în general, se numește conflict de interese), sunt rare. Dar, în realitate, conflictele de interese ne influențează comportamentul în tot felul de situații și, destul de frecvent, pe plan atât profesional, cât și personal.

Figura 2: Cum pot să acționeze asupra dentiștilor conflictele de interese.



Pot să vă fac un tatuaj pe față?

Cu câtva timp în urmă, m-am trezit pe nepusă masă implicat într-un bizar conflict de interese. În acest caz, eu eram pacientul. Tânăr fiind, de vreo 20 și ceva de ani – cam șase sau șapte ani după ce suferisem un accident* –, m-am întors la spital pentru un control de rutină. În timpul acelei vizite, am întâlnit câțiva medici care mi-au revăzut cazul. Mai târziu, m-am întâlnit cu șeful secției de arși, care părea foarte fericit să mă vadă.

* În adolescență, o rachetă de semnalizare cu magneziu a explodat lângă mine. Am suferit masive arsuri de gradul trei și am trecut prin multe operații și tratamente în anii care au urmat. Pentru mai multe detalii, vezi cartea mea precedentă (n.a.).

„Dan, am un nou tratament fantastic pentru tine!", a exclamat el. „Vezi tu, pentru că ai părul negru, cu firul gros, atunci când te razi, indiferent cât de tare încerci să tai cu lama, vor fi întotdeauna mici puncte negre acolo unde crește părul. Dar, pentru că partea dreaptă a feței tale este plină de cicatrici, nu ai niciun pic de păr facial sau puncte negre pe acea parte, ceea ce face ca fața ta să arate asimetrică."

În acel punct, s-a lansat într-o scurtă prelegere despre importanța simetriei din motive estetice și sociale. Știam cât de importantă este simetria pentru el, pentru că acea miniprelegere îmi mai fusese servită în urmă cu câțiva ani, când m-a convins să suport o operație lungă și complicată, în care urma să-mi fie extirpată o parte din scalp, împreună cu sursa de alimentare sanguină, ca să mi se recreeze jumătatea dreaptă a sprâncenei mele drepte. (Am suportat acea operație complexă de 12 ore și rezultatele mi-au plăcut.)

Apoi a venit propunerea: „Am început să tatuăm pe fețe cu cicatrici ca ale tale mici puncte, ce seamănă cu niște fire de barbă tăiate foarte scurt, iar pacienții noștri au fost incredibil de încântați de rezultate."

„Sună interesant", am spus eu. „Aș putea sta de vorbă cu unul dintre pacienții care au beneficiat de această procedură?"

„Din păcate nu poți - ar fi o încălcare a confidențialității medicale", a spus el. În schimb, mi-a arătat fotografii ale pacienților - reprezentând nu întreaga figură, ci numai părțile tatuate. Și, destul de sigur, chiar arătau ca și cum fețele pline de cicatrici erau acoperite cu niște pistrui negri, semănând cu niște fire de păr.

În clipa următoare, însă, mi-a venit o idee. „Ce se întâmplă când îmbătrânesc și voi avea părul cărunt?", l-am întrebat.

„Ah, nu e nicio problemă", mi-a răspuns. „Când se întâmplă una ca asta, vom deschide la culoare tatuajul cu un laser."

Satisfăcut, s-a ridicat, adăugând: „Vino mâine pe la nouă. Rade-ți partea stângă a feței cum faci de obicei, cu aceeași scurtime a firului de păr care îți place, și-ți voi tatua partea dreaptă a feței astfel încât să arate identic. Îți garantez că pe la prânz vei fi mai fericit și mai chipeș."

Am meditat asupra posibilului tratament în timp ce conduceam spre casă și toată ziua după aceea. Mi-am dat seama, totodată, de faptul că, pentru a beneficia la maximum de pe urma acestui tratament, ar trebui să mă rad în exact același mod pentru tot restul vieții. Am intrat a doua zi de dimineață în biroul șefului de secție și i-am spus că nu eram interesat de operație.

Nu mă așteptam la ceea ce a urmat. „Ce-i cu tine?", a bombănit el. „Îți place să fii urât? Simți vreo bizară plăcere pentru că arăți asimetric? Femeilor li se face milă de tine și-ți acordă sex din compătimire? Îți dau o șansă să te pui la punct într-un mod simplu și elegant. De ce să nu primești și să fii recunoscător?"

„Nu știu", am spus eu. „Ideea mă neliniștește. Lăsați-mă să mă mai gândesc."

S-ar putea să vi se pară greu de crezut că șeful de secție a putut fi atât de agresiv și de necioplit, dar vă asigur că v-am relatat exact ceea ce mi-a spus. În același timp, nu era stilul lui obișnuit în relațiile cu mine, așa că am fost buimăcit de abordarea lui brutală. În realitate, era un medic fantastic și plin de dăruire, care m-a tratat bine și care a muncit din greu ca să mă simt mai bine. De asemenea, nu era prima oară când am refuzat un tratament. De-a lungul multor ani de interacțiune cu personalul medical, am hotărât să urmez anumite tratamente și să resping altele. Dar niciunul dintre medici, inclusiv șeful secției de arși, nu a încercat vreodată să mă culpabilizeze ca să accept un tratament.

Încercând să dezleg acest mister, am mers la adjunctul său, un doctor mai tânăr, cu care eram în relații amicale. L-am rugat să-mi explice de ce șeful de secție a făcut asemenea presiuni asupra mea.

„A, da, da", mi-a spus adjunctul. „A efectuat deja această operație pe doi pacienți și mai are nevoie de încă una ca să publice un articol științific într-o revistă medicală de mare prestigiu."

Această informație suplimentară m-a ajutat cu siguranță să înțeleg mai bine conflictul de interese cu care mă confruntam. Iată un medic realmente bun, un om pe care l-am cunoscut vreme de mulți ani și care, fără excepție, m-a tratat cu compasiune și cu mare grijă. Și totuși, în pofida faptului că a avut multă grijă de mine în general, în această situație era incapabil să vadă dincolo de conflictul său de interese. Este un caz care arată cât de greu pot fi rezolvate conflictele de interese, odată ce ele își imprimă în mod fundamental culoarea asupra viziunii noastre despre lume.

După ani de experiență, căpătată de mine însumi în materie de publicații în reviste științifice, am acum o mai adâncă înțelegere a conflictului de interese al acestui medic (mai multe despre acest subiect ceva mai târziu). Firește, eu nu am încercat niciodată să forțez pe cineva să-și tatueze fața - dar nu este încă timpul trecut.

Costul ascuns al favorurilor

O altă cauză frecventă a conflictelor de interese este înclinația noastră inerentă de a returna favorurile. Noi, ființele umane, suntem niște creaturi profund sociale, astfel încât, atunci când cineva ne dă o mână de ajutor în vreun fel oarecare

sau ne face un dar, avem tendința de a ne simți îndatorați. Acest sentiment poate, la rândul lui, să imprime o anumită culoare perspectivei noastre, făcându-ne să fim și mai înclinați să încercăm pe viitor să ajutăm persoana respectivă.

Unul dintre cele mai interesante studii privind impactul favorurilor noastre a fost efectuat de către Ann Harvey, Ulrich Kirk, George Denfield și Read Montague (pe atunci lucrau cu toții la Baylor College of Medicine). În acest studiu, Ann și colegii săi au cercetat dacă un favor ar putea să influențeze preferințele estetice.

Când participanții s-au prezentat la laboratorul de neurologie de la Baylor, li s-a spus că urmau să evalueze opere de artă expuse în două galerii, una se numea „Luna a Treia" și cealaltă - „Lupul singuratic". Participanții au fost informați că galeriile oferiseră cu generozitate banii cu care urmau să fie plătiți pentru participarea lor la acest experiment. Unora li s-a spus că plata lor individuală a fost sponzorizată de către Luna a Treia, pe când celorlalți li s-a spus că plata lor individuală era sponsorizată de Lupul Singuratic.

Înarmați cu această informație, participanții au trecut la partea principală a experimentului. Unul câte unul, au fost rugați să stea pe cât posibil nemișcați într-un scaner de rezonanță magnetică (*functional magnetic resonance imagining*), un aparat masiv cu o deschidere cilindrică în centru. Odată ce s-au instalat în interiorul puternicului magnet, participanții au vizionat, pe rând, o serie de 60 de picturi. Toate tablourile erau pictate de artiști occidentali, începând cu secolul al XIII-lea și până în secolul XX, și variau stilistic de la arta reprezentativă până la cea abstractă. Dar, în afară de cele 60 de picturi, au mai văzut ceva. Lângă colțul din stânga sus al fiecărui tablou se zărea impozantul logo al galeriei din care putea fi cumpărat tabloul respectiv - ceea ce însemna că unele picturi

erau prezentate ca aparținând galeriei care l-a sponsorizat pe participant, pe când alte picturi apăreau ca și cum ar fi venit din partea galeriei care nu l-a sponsorizat.

Odată încheiată partea de scanare din experiment, fiecărui participant i s-a cerut să mai arunce o privire pe fiecare combinație de tablou-logo, dar, de această dată, au fost rugați să evalueze picturile pe o scală cu gradații de la „îmi displace" până la „îmi place".

Având la îndemână informațiile privind evaluarea, Ann și colegii săi au putut să afle prin comparație care tablouri le-au plăcut mai mult participanților, cele de la Luna a Treia sau cele de la Lupul Singuratic. După cum ați putea bănui, atunci când cercetătorii au examinat evaluările, au constatat că participanții au acordat note mai bune tablourilor care veneau din galeria care i-a sponsorizat.

Ați putea crede că această preferință pentru galeria sponsorizatoare s-a datorat unui anume gen de politețe - sau poate lingușelii, așa cum noi facem complimente prietenilor care ne invită la masă atunci când mâncarea este mediocră. Aici este punctul în care partea de scanare magnetică a studiului își arată utilitatea. Sugerând că efectele reciprocității merg în profunzime, scanările cerebrale au prezentat același efect; prezența logoului sponsorului a intensificat activitatea în zonele din creierii participanților care sunt legate de plăcere (îndeosebi cortexul ventromedial prefrontal, o parte din creier ce coordonează gândirea de ordin superior, inclusiv asociațiile și semnificația). Acest fapt sugera că favorul primit din partea galeriei sponsorizatoare a avut un efect profund asupra reacției privitorilor față de operele de artă. Și fiți atenți: atunci când participanții au fost întrebați dacă s-au gândit că logoul sponsorului a avut vreun efect asupra preferințelor lor artistice, răspunsul universal a fost: „Nici vorbă, absolut deloc".

În plus, participanților li s-au plătit sume diferite de bani pentru timpul acordat experimentelor. Unii au primit 30 de dolari din partea galeriei sponsorizatoare, alții au primit 100 de dolari. La cel mai înalt nivel, participanții au primit 300 de dolari. A reieșit că favorizarea galeriei care oferea sponsorizare a crescut odată cu câștigurile. Amplitudinea activării cerebrale în centrii de plăcere ai creierului a fost cea mai scăzută când plata a fost de 30 de dolari, mai intensă când plata a fost de 100 de dolari și a atins cote maxime atunci când plata s-a ridicat la 300 de dolari.

Aceste rezultate sugerează că, odată ce un individ (sau organizație) ne face un favor, devenim părtinitori față de orice aspect legat de partea ofertantă și că magnitudinea acestui bias sporește pe măsură ce crește favorul inițial (în acest caz, suma plătită). Este deosebit de interesant că favorurile financiare pot să influențeze preferințele artistice ale cuiva, mai ales dacă avem în vedere că favorul (plata pentru participarea la studiu) nu are nimic în comun cu arta, care fusese creată independent de cele două galerii. Este, de asemenea, interesant de notat că participanții au știut că galeria urma să-i plătească indiferent de evaluările picturilor pe care urmau să le facă și totuși plata (și mărimea ei) a stabilit un sentiment de reciprocitate care le-a orientat preferințele.

Umor farmaceutic

Unii oameni și unele companii înțeleg foarte bine această slăbiciune umană față de reciprocitate și, în consecință, cheltuiesc o groază de timp și de bani încercând să inducă în ceilalți un sentiment de îndatorare. După mine, profesia care întruchipează cel mai bine acest tip de operații, altfel spus,

care depinde cel mai mult de generarea unor conflicte de interese, este - firește - aceea a grupurilor de lobby din sferele guvernamentale, care își petrec o mică parte din timpul lor informându-i pe politicieni asupra faptelor, așa cum sunt acestea raportate de către angajatorii lor, în restul timpului încercând să inducă un sentiment de obligație și de reciprocitate în politicienii care, speră ei, îi vor răsplăti votând cu gândul la interesele lor.

Însă acești practicanți de lobby nu sunt singuri în neobosita lor urmărire a conflictelor de interese; alte profesii ar putea putea, eventual, să le dea un tur de pistă avans în materie de bani împărțiți cu multă chibzuință. De exemplu, să ne gândim la modul în care reprezentanții companiilor farmaceutice (*pharma reps*) își conduc afacerile. Treaba unui *pharma rep* este să-i viziteze pe doctori și să-i convingă să cumpere echipament medical și medicamente care tratează orice, de la A(stm) la Z(ollinger-Ellison sindrom). Mai întâi, îi pot dărui medicului un pix cu logoul lor sau, poate, o agendă, o ceașcă de cafea sau niște mostre de medicamente gratuite. Acele mici cadouri pot să-i influențeze subtil pe medici, făcându-i să prescrie un medicament ceva mai des - totul pentru că simt nevoia de a se revanșa.[1]

Însă micile atenții și mostrele de medicamente gratuite nu sunt decât o mică parte dintre numeroasele trucuri psihologice de care se folosesc acești *pharma reps* când se apucă să-i curteze pe medici. „Se gândesc la toate", mi-a spus prietenul și colegul meu (să-i spunem MD). A continuat să-mi explice că producătorii de medicamente, îndeosebi cei mici, îi instruiesc pe reprezentanții lor să-i trateze pe doctori ca pe niște zei. Și se pare că dispun de o rezervă disproporționat de mare de reprezentanți seducători. Întregul efort este coordonat cu precizie militară. Fiecare *rep* care se respectă are acces la o bază

de date, din care află cu exactitate ce a prescris fiecare doctor în ultimul trimestru (atât medicamente ale companiei, cât și ale competitorilor). Este, de asemenea, treaba unui *rep* să știe care este mâncarea preferată a fiecărui doctor și a personalului său, ora la care este cel mai probabil să primească în vizită un *rep* și, de asemenea, ce tip de *rep* interacționează cel mai bine cu un doctor. Dacă medicul se remarcă prin faptul că petrece mai mult timp cu o anumită reprezentantă, pot să aranjeze agenda femeii astfel încât să petreacă mai mult timp în acel birou. Dacă doctorul iubește armata, îi vor trimite un veteran. Reprezentanții își propun, de asemenea, să fie agreați de mediul apropiat al doctorului, așa că, atunci când sosește un *rep*, începe prin a împărți bomboane și alte mici atenții asistentelor de la recepție, asigurându-se că este în grațiile tuturor chiar de la intrare.

O practică deosebit de interesantă este „mănâncă-și-fugi", în care, în numele educației lor superioare, doctorii pot pur și simplu să intre în anumite restaurante prespecificate și să servească ce doresc. Chiar și studenți la Medicină sau interni sunt prinși în astfel de scheme. Un exemplu deosebit de ingenios al acestei strategii a fost celebra ceașcă neagră. O ceașcă neagră cu logoul companiei era dăruită doctorilor și rezidenților, iar compania aranja ca un doctor să poată merge cu această ceașcă în orice local al unui lanț de cafenele (căruia nu-i voi da numele) și să comande oricât espresso sau cappuccino dorea. Larma și protestele stârnite de această ceașcă au fost atât de zgomotoase, încât a devenit un simbol de status social printre studenți și interni. Pe măsură ce aceste practici au devenit tot mai extravagante, au apărut tot mai multe reglementări emise de spitale și de Asociația Medicală Americană, limitând utilizarea acestor tactici agresive de marketing. Desigur, pe măsură ce reglementările au devenit tot mai stricte, *pharma reps*

continuă să caute noi și inventive abordări, menite să-i influențeze pe medici. Iar cursa înarmărilor continuă...*

ACUM CÂȚIVA ANI, colega mea, Janet Schwartz (profesoară la Tulane University), și cu mine am invitat la cină câțiva reprezentanți ai companiilor farmaceutice. În esență, am încercat să jucăm cu acești *pharma reps* propriul lor joc; i-am dus la un restaurant elegant și am lăsat vinul să curgă gârlă. Odată ce i-am făcut să se simtă adăpați pe săturate, au fost gata să ne împărtășească trucurile meseriei lor. Iar ceea ce am aflat a fost de-a dreptul șocant.

Închipuiți-vă unul dintre acei *pharma reps*, un bărbat chipeș, fermecător, trecut de 20 de ani. Nu genul de individ care ar avea vreo problemă în găsirea unei partenere cu care să iasă în oraș. Ne-a povestit cum a convins-o mai demult pe o doctoriță reticentă să participe la un seminar informativ despre o medicație căreia el îi făcea promovarea - fiind de acord să o însoțească la un curs de dans. Era un *quidproquo* tacit: el i-a făcut doctoriței o favoare personală, iar doctorița a primit mostrele sale de medicamente gratuite și a recomandat produsul pacienților ei.

O altă practică obișnuită, ne-au spus reprezentanții, era să ia mese extravagante cu întregul personal al medicului (unul dintre avantajele colaterale de care se bucură asistentele sau recepționerele, bănuiesc). Personalul de la cabinetul unui doctor a mers până acolo încât a pretins să alterneze prânzurile cu friptură și cele cu homari dacă reprezentanții doreau să aibă acces la doctor. Și mai șocant, am aflat că uneori medicii chemau câte un *rep* în sala de consultații (în calitate de „expert“)

* Poate că dovada cea mai grăitoare a influenței industriei farmaceutice este faptul că informatorul meu din acest interviu a insistat să-i păstrez numele confidențial, ca să evite a fi pus pe lista neagră de pharma (n.a.).

ca să-i informeze direct pe pacienți despre felul în care acționează anumite medicamente.

Istoriile auzite de la reprezentanții care vând aparate medicale au fost și mai tulburătoare. Am aflat că este o practică banală pentru aceștia să-și vândă aparatele lor medicale în sălile de operație în timp real, când operațiile sunt în plină desfășurare.

Eu și Janet am fost surprinși cât de bine înțeleg *pharma reps* strategiile psihologice clasice de persuasiune și cum le utilizează într-o manieră sofisticată și intuitivă. O altă tactică isteață de care ne-au vorbit se baza pe angajarea unor medici care să țină altor doctori o scurtă prelegere despre un medicament pe care ei încercau să-l promoveze. Acum, acelor *pharma reps* nu le păsa realmente de ceea ce reținea auditoriul din prelegere - ceea ce-i interesa cu adevărat era efectul pe care susținerea prelegerii îl avea asupra lectorului. Ei au descoperit că, după prezentarea unei scurte prelegeri despre beneficiile unui anumit medicament, lectorul începea să creadă propriile sale cuvinte și, drept urmare, curând avea să prescrie doctoria. Cercetările psihologice arată că noi începem rapid și ușor să credem ceea ce ne iese pe gură, chiar și atunci când motivul inițial al exprimării unei opinii nu mai este relevant (în cazul doctorilor, faptul că erau plătiți să vorbească). Aceasta este disonanța cognitivă în acțiune; doctorii raționează că dacă ei le vorbesc altora despre un medicament, acesta trebuie să fie bun - și astfel, propriile lor opinii se modifică pentru a corespunde discursului lor și, în consecință, ei încep să prescrie medicamentul.

Reprezentanții ne-au spus că ei mai foloseau și alte trucuri, devenind niște cameleoni - schimbându-și la comandă accentul, personalitatea și afilierea politică. Erau mândri de abilitatea lor de a-i face pe doctori să se simtă în largul lor. Câteodată,

o relație colegială se lărgea pe teritoriul prieteniei sociale - unii reprezentanți aveau să meargă la pescuit în larg ori să joace baschet cu doctori în calitate de prieteni. Astfel de experiențe comune permiteau medicilor să prescrie cu încântare niște rețete în folosul „amicilor“ lor. Medicii, firește, nu vedeau că își compromit valorile atunci când ieșeau la pescuit sau aruncau la coș cu reprezentanții companiilor farmaceutice; ei doar își luau o binemeritată pauză cu un prieten cu care, din pură întâmplare, făceau și afaceri. Desigur, în multe cazuri, doctorii nu-și dădeau seama, probabil, că erau manipulați - dar nu încape îndoială că erau.

FAVORURILE DEGHIZATE reprezintă un aspect, dar există multe cazuri în care conflictele de interese sunt mai ușor de sesizat. Uneori, un producător de medicamente îi achită unui doctor mii de dolari sub formă de onorarii pentru consultații. Alteori, compania donează un sediu sau dotează un departament de cercetări medicale, sperând să influențeze atitudinea doctorilor. Acest gen de acțiuni dau naștere unor imense conflicte de interese - mai ales în facultățile de medicină, unde biasul farmaceutic poate fi transmis de la profesor la studenți și, mai departe, către pacienți.

Duff Wilson, reporter la *The New York Times*, a descris un exemplu al acestui gen de comportament. Acum câțiva ani, un student de la Harvard Medical School a remarcat că profesorul său de farmacologie lăuda beneficiile unui medicament pentru colesterol, minimalizând efectele sale secundare. După ceva căutări pe Google, studentul a descoperit că profesorul figura pe statele de plată a nu mai puțin de zece companii farmaceutice, dintre care cinci produceau medicamente pentru colesterol. Și profesorul nu era singurul. După cum spune Wilson, „conform regulilor de transparență ale facultății,

aproximativ 1.600 din cei 8.900 de profesori și lectori de la Harvard Medical School au declarat decanului că ei sau un membru de familie aveau un interes financiar într-o afacere legată de activitățile lor de predare, cercetare sau practică medicală“.[2] Atunci când profesorii transmit publicului recomandări ale unor medicamente sub formă de cunoștințe academice, avem o problemă serioasă.

Vrăjeala cifrelor

Dacă vă gândiți că în lumea medicală conflictele de interese sunt foarte frecvente, să aruncăm o privire asupra altei profesiuni, în care aceste conflicte pot fi și mai răspândite. Da, mă refer la tărâmul de basm al serviciilor financiare.

Să zicem că suntem în anul 2007 și că tocmai ați acceptat un job fantastic pe Wall Street. Bonusul vostru anual ar putea să urce spre 5 milioane de dolari, dar numai dacă vedeți într-o lumină favorabilă tranzacțiile cu titluri de valoare ipotecare (sau oricare alt nou instrument financiar). Sunteți plătiți cu o grămadă de bani ca să mențineți o viziune deformată asupra realității, dar nu dați atenție tertipurilor prin care acel bonus substanțial joacă un rol în felul vostru de a percepe realitatea. În schimb, vă convingeți iute că tranzacțiile cu titluri de valoare ipotecare sunt, până la ultima centimă, la fel de solide pe cât doriți voi să credeți că sunt.

Odată ce ați acceptat că tranzacțiile cu titluri de valoare ipotecare sunt noul val al viitorului, sunteți cel puțin în parte orb față de riscurile lor. Mai presus de orice, toată lumea știe cât e de greu să estimezi valoarea reală a titlurilor de valoare. Stând în fața unei mari și complicate foi de calcul în Excel, plină de parametri și ecuații, încercați să stabiliți valoarea reală a

titlurilor de valoare. Modificați un parametru de discount de la 0,934 la 0,936 și, dintr-o lovitură, vedeți cum valoarea titlurilor de valoare urcă brusc. Continuați să vă jucați cu cifrele, căutând parametrii care furnizează cea mai bună reprezentare a „realității", dar cu un ochi priviți, totodată, la consecințele alegerii parametrilor pentru viitorul vostru financiar. Vă mai jucați puțin cu cifrele, până când sunteți convinși că numerele reprezintă într-adevăr modul ideal de evaluare a tranzacțiilor cu titluri de valoare ipotecare. Nu vă simțiți apăsat, deoarece sunteți siguri că ați făcut tot ce se putea face pentru a reprezenta valorile titlurilor de valoare cu maximă obiectivitate posibilă.

În plus, nu operați cu bani peșin; doar vă jucați cu cifrele, care sunt la mulți pași distanță de cash. Caracterul lor abstract vă permite să priviți acțiunile voastre mai mult ca pe un joc și nu ca pe un șir de decizii care afectează realmente casele, mijloacele de trai și fondurile de pensii ale oamenilor. Pe de altă parte, nu sunteți singurul. Vă dați seama că isteții ingineri financiari din birourile alăturate se comportă mai mult sau mai puțin la fel ca și voi și, atunci când comparați evaluările voastre cu ale lor, vedeți că vreo câțiva dintre colegii voștri au ales valori și mai extreme decât voi. Cu credința că sunteți o creatură rațională și că piața este întotdeauna corectă, sunteți și mai înclinat să acceptați ceea ce faceți - și ceea ce fac toți ceilalți (vom afla mai multe despre acest fenomen în capitolul 8) - drept modul corect de acțiune. Corect?

Desigur, nimic din toate astea nu e okay (vă amintiți criza financiară din 2008?), însă, date fiind sumele de bani puse în joc, pare ceva natural să aburești lucrurile un pic. Și este perfect omenește să te comporți așa. Acțiunile voastre sunt foarte problematice, dar voi nu le vedeți ca atare. În fond, conflictele voastre de interese sunt susținute de faptul că nu operați cu bani reali; că instrumentele financiare sunt năucitor de complicate; și că oricare dintre colegii voștri face același lucru.

Fascinantul (și teribil de întristătorul) documentar, câștigător al Oscarului, *Inside Job* arată în detaliu cum industria serviciilor financiare a corupt guvernul Statelor Unite, ceea ce a condus la o lipsă de supraveghere a operațiilor de pe Wall Street și la catastrofa financiară din 2008. Filmul mai descrie și modul în care industria serviciilor financiare a plătit oameni de frunte din mediul academic (decani, șefi de departamente, profesori universitari) să scrie rapoarte experte în slujba industriei financiare și a celor de pe Wall Street. Dacă urmăriți filmul, veți fi cel mai probabil uluiți de ușurința cu care experți din lumea academică păreau să se scoată pe ei înșiși la vânzare și veți socoti că voi nu ați face niciodată așa ceva.

Dar înainte de a pune zălog pe propriile voastre standarde de moralitate, imaginați-vă că eu (sau voi) am fi fost plătiți regește ca să facem parte din comitetul de audit al Giantbank. Cu o mare parte din veniturile mele dependente de succesul Giantbank, nu aș fi, probabil, atât de critic pe cât sunt de obicei față de acțiunile băncii. Cu un stimulent destul de solid, s-ar putea, de exemplu, să nu afirm în repetate rânduri că investițiile trebuie să fie transparente și clare sau că diferitele companii trebuie să depună mari eforturi, încercând să rezolve conflictele lor de interese. Desigur, încă mai am de așteptat până să fac parte dintr-un asemenea comitet, așa că, deocamdată, mie îmi este ușor să cred că multe dintre acțiunile băncilor au fost condamnabile.

Și universitarii sunt în conflict de interese

Când reflectez asupra ubicuității conflictelor de interese și asupra imposibilității de a le recunoaște în propriile noastre vieți, trebuie să mărturisesc că și eu sunt tot atât de vulnerabil față de ele.

Noi, universitarii, suntem uneori solicitați să ne folosim cunoștințele în calitate de consultanți și martori experți. La scurt timp după ce am căpătat primul meu job academic, am fost invitat de către o mare firmă de avocatură să colaborez cu ei ca martor expert. Știam că unii dintre colegii mei ceva mai bine situați furnizau cu regularitate rapoarte de expertiză, făcându-și din asta un job secundar, frumușel remunerat (deși cu toții insistau că nu o fac pentru bani). Din curiozitate, am dorit să văd copiile unora dintre cazurile lor mai vechi și, atunci când mi-au dat să văd câteva, am fost surprins să constat cât de unilateral se foloseau de rezultatele cercetărilor. Am fost, de asemenea, șocat să văd în ce măsură desconsiderau în rapoartele lor opiniile și competențele martorilor experți ce reprezentau partea adversă – care, în majoritatea cazurilor, erau, la rândul lor, niște universitari respectabili.

Chiar și așa, am hotărât să încerc și eu (nu pentru bani, desigur) și am luat ceva parale pentru a-mi da părerea expertă.* Foarte curând mi-am dat seama că avocații cu care lucram încercau să-mi implanteze în minte idei care ar fi putut să le betoneze lor cazul. Nu o făceau cu brutalitate ori spunând că anumite lucruri ar fi bune pentru clienții lor. În schimb, mi-au cerut să le descriu toate cercetările care erau relevante pentru caz. Mi-au sugerat că unele dintre descoperirile mai puțin favorabile pentru poziția lor ar putea să aibă unele carențe metodologice și că cercetările care le susțineau opiniile erau foarte importante și solide. M-au copleșit, totodată, cu calde complimente de fiecare dată când am interpretat cercetările într-un mod folositor pentru ei. După câteva săptămâni, am descoperit că foarte iute mi-am însușit punctul de vedere al celor care mă plăteau. Întreaga experiență m-a făcut să am dubii că este posibil să fii pe deplin obiectiv atunci când ești plătit pentru opiniile tale. (Și acum, când scriu despre lipsa mea de obiectivitate, sunt sigur că nimeni nu-mi va mai solicita vreodată serviciile de martor expert – și poate că e un lucru bun.)

* A fost prima oară când am fost plătit mult timp cu ora și am fost intrigat de felul în care am început să privesc multe decizii în termeni de „ore de muncă". Am socotit că pentru o oră de muncă puteam să plătesc o cină cu adevărat extravagantă și că pentru ceva mai multe puteam să cumpăr o bicicletă. Presupun că acesta este un mod interesant de a gândi ceea ce ar trebui sau nu ar trebui să cumpărăm și, într-o bună zi, s-ar putea să cercetez acest subiect (n.a.).

Participantul beat și datele punctuale

Am avut o altă experiență care m-a făcut să conștientizez pericolele conflictelor de interese; de această dată, conflictul se găsea în propriile mele cercetări. În acea perioadă, prietenii mei de la Harvard au avut amabilitatea de a-mi permite să utilizez laboratorul lor comportamental pentru desfășurarea unor experimente. Mă interesa în mod deosebit să utilizez centrul lor de cercetări pentru că ei recrutau locuitori din zonele adiacente în loc să se bizuie numai pe studenți.

Într-o săptămână, efectuam un experiment privind luarea deciziilor și, după cum se obișnuiește, am prevăzut că nivelul de performanță într-una dintre condiții ar urma să fie cu mult mai înalt decât nivelul de performanță din cealaltă condiție. E ceea ce au arătat, în esență, rezultatele – cu excepția unui singur ins. Această persoană se găsea în postura de la care eu așteptam cele mai bune performanțe, însă performanța sa a fost cu mult mai proastă decât a oricărui alt participant. Era ceva foarte enervant. Analizând mai atent datele sale, am descoperit că individul era cam cu 20 de ani mai în vârstă decât toți ceilalți implicați în acest studiu. Mi-am adus aminte și că a fost un tip mai copt, care venise la laborator incredibil de beat.

În momentul în care am descoperit că enervantul participant era beat, mi-am dat seama că ar fi trebuit să elimin de la bun început datele sale, odată ce capacitatea lui decizională era evident compromisă. Așa că am aruncat datele lui și instantaneu rezultatele arătau frumos - indicând exact ceea ce așteptam eu să arate. Dar, peste câteva zile, am început să analizez procesul prin care am decis să-l elimin pe tipul abțiguit. M-am întrebat: ce s-ar fi întâmplat dacă acest ins s-ar fi găsit în cealaltă postură - cea de la care mă așteptam la rezultate proaste? Dacă așa ar fi stat lucrurile, probabil că din start nu aș fi remarcat răspunsurile lui individuale. Iar dacă aș fi făcut-o, probabil că nu m-aș fi gândit să exclud datele lui.

La finalul experimentului, puteam foarte ușor să-mi fi spus o poveste care m-ar fi scutit de utilizarea datelor individului beat. Dar dacă nu ar fi fost beat? Ce-ar fi fost dacă ar fi avut alt gen de deficiență, fără nicio legătură cu băutura? Aș fi inventat altă scuză sau alt argument logic ca să justific eliminarea datelor sale? După cum vom vedea în capitolul 7, „Creativitate și necinste", inventivitatea ne poate ajuta să justificăm urmărirea unor scopuri egoiste, continuând să ne considerăm niște oameni cinstiți.

Am hotărât să fac două lucruri. În primul rând, am efectuat experimentul încă o dată, ca să dublez verificarea rezultatelor, ceea ce a mers de minune. Apoi, am decis că era bine să creez standarde pentru excluderea din experiment a unor participanți (altfel spus, nu vom testa oameni beți sau indivizi care nu pot să înțeleagă instrucțiunile). Însă regulile de excludere trebuie să se aplice din start, înainte de desfășurarea experimentului și, categoric, nu după ce ne-am uitat peste date.

Ce-am învățat? Când am decis să exclud datele bețivului, am crezut sincer că o făceam în numele științei - ca și cum mă luptam eroic să curăț datele astfel încât adevărul să poată ieși la iveală. Nu mi-a trecut prin minte că aș fi putut face asta în propriul meu interes egoist, dar evident aveam o altă motivație: să obțin rezultatele pe care le așteptam. Mai general, am învățat - încă odată - ceva despre importanța stabilirii unor reguli care pot să ne apere de noi înșine.

Transparența: un panaceu?

Așadar, care este cea mai bună metodă de abordare a conflictelor de interese? Pentru majoritatea oamenilor, „transparența totală" este primul gând care le vine în minte. Urmând același fir logic ca și „politicile la lumina zilei", presupoziția de bază care susține transparența este aceea că atâta timp cât oamenii declară public exact ceea ce fac, toate vor fi în regulă. Dacă specialiștii ar trebui să le prezinte clienților cât mai clar stimulentele lor, așa decurge raționamentul, clienții pot atunci să decidă ei înșiși cât de mult se pot bizui pe sfaturile lor (părtinitoare) și apoi să ia decizii fiind mai bine informați.

Dacă transparența totală ar fi regula împământenită, doctorii și-ar informa pacienții când dețin echipamentul necesar pentru tratamentul pe care îl recomandă. Sau atunci când sunt plătiți să acorde consultanță producătorului unor medicamente pe care sunt gata să le prescrie. Consilierii financiari și-ar informa clienții despre multitudinea diferitelor onorarii, plăți și comisioane pe care le primesc de la diverși comercianți și firme de investiții. Având la îndemână aceste informații, consumatorii ar trebui să fie în stare să recalibreze cum se cuvine valoarea opiniilor acestor specialiști și să ia decizii mai bune. În teorie, transparența pare să fie o soluție fantastică; ea îi

exonerează pe specialiştii care îşi fac cunoscute conflictele de interese şi, în acelaşi timp, le oferă clienţilor acestora o mai bună înţelegere a sursei de unde primesc informaţiile.

ŞI TOTUŞI, SE DOVEDEŞTE că transparenţa nu este întotdeauna un tratament eficient al conflictelor de interese. De fapt, uneori transparenţa poate să înrăutăţească lucrurile. Ca să vă explic în ce fel, daţi-mi voie să vă prezint un studiu efectuat de către Daylian Cain (profesor la Yale University), George Loewenstein (profesor la Carnegie Mellon University) şi Don Moore (profesor la Universitatea Berkeley, California). În acest experiment, participanţii au jucat un joc într-unul din două roluri. (Că veni vorba, ceea ce cercetătorii numesc „joc" nu este ceea ce oricare ţânc rezonabil ar considera un joc.) Unii dintre participanţi au jucat rolul de estimatori: sarcina lor era să ghicească pe cât pot de exact suma totală de bani dintr-un borcan voluminos, plin cu mărunţiş. Plata acestor jucători a variat după cât de mult s-a apropiat presupunerea lor de valoarea reală a banilor din vas. Cu cât estimările lor erau mai apropiate, cu atât au primit mai mulţi bani şi nu a contat dacă au greşit supraestimând ori subestimând valoarea reală.

Ceilalţi participanţi au jucat rolul de consultanţi şi sarcina lor era să-i consilieze pe estimatori în emiterea presupunerilor lor. (Gândiţi-vă la cineva înrudit cu agentul vostru de la bursă, dar având o sarcină cu mult mai simplă.) Au existat două diferenţe interesante între estimatori şi consultanţi. Prima consta în faptul că în vreme ce estimatorilor li se arăta vasul cu bani de la distanţă şi numai preţ de câteva secunde, consultanţii au avut mai mult timp la dispoziţie ca să-l examineze; în plus, lor li s-a spus, de asemenea, că suma de bani din vas se situa între 10 şi 30 de dolari. Aceasta le acorda consultanţilor un avantaj informaţional. Îi făcea relativ experţi în materie de estimare a valorii vasului şi le dădea estimatorilor un foarte bun motiv să se bizuie pe rapoartele consultanţilor atunci când îşi formulau presupunerile (comparabil cu modul în care noi ne bazăm pe experţi în multe domenii ale vieţii).

A doua diferenţă privea regula după care erau plătiţi consultanţii. În condiţia de control, consultanţii erau plătiţi în conformitate cu precizia presupunerilor emise de către estimatori, astfel încât nu intervenea niciun conflict de interese. În postura conflictului-de-interese, consultanţii erau plătiţi cu atât mai bine cu cât estimatorii supraevaluau valoarea monedelor din vas într-o măsură mai mare. Aşa că dacă estimatorii ghiceau cu 1 dolar în plus, era bine pentru consultanţi – însă era şi mai bine dacă ghiceau cu 3 sau 4 dolari în plus. Cu cât mai mare supraestimarea, cu atât estimatorul primea mai puţin, dar cu atât mai mult intra în buzunarul consultantului.

Ce s-a întâmplat în condiţia de control şi în condiţia conflictului-de-interese? Aţi ghicit: în postura de control, consultanţii au sugerat o valoare medie de 16,50 dolari, pe când în postura conflictului-de-interese, consultanţii au sugerat o estimare de peste 20 de dolari. În esenţă, ultimii au umflat valoarea estimată cu aproape 4 dolari. Acum, puteţi vedea partea pozitivă a acestui rezultat, spunându-vă: „Ei bine, cel puţin recomandarea nu a fost 36 de dolari sau alt număr foarte mare". Dar dacă asta v-a trecut prin minte, ar trebui să aveţi în vedere două lucruri: în primul rând, că un consultant nu putea să facă nişte recomandări evident exagerate pentru că, la urma urmei, estimatorul vedea vasul cu bani. Dacă valoarea ar fi fost spectaculos prea mare, estimatorul ar fi respins recomandarea din capul locului. În al doilea rând, amintiţi-vă că majoritatea oamenilor trişează exact atât cât să se simtă bine în pielea lor. În acest sens, factorul vrăjeală era de 4 dolari în plus (sau cam 25% din sumă).

Importanța acestui experiment, totuși, s-a arătat în cea de-a treia postură - conflict-de-interese-plus-postura-de-transparență. Aici plata consultantului era aceeași ca și în postura conflictului-de-interese. Însă, de această dată, consultantul trebuia să-i spună estimatorului că el sau ea (consultantul) urma să primească mai mulți bani atunci când estimatorul venea cu o supraevaluare. Politica la lumina zilei în acțiune! În acest fel, este de presupus că estimatorul putea să ia în considerare motivele părtinitoare ale consultantului și să corecteze atât cât trebuia recomandările lui. O astfel de corectare a recomandării l-ar ajuta cu siguranță pe estimator, dar ce-i de spus despre efectul transparenței asupra consultanților? Nevoia de transparență ar elimina consilierea lor tendențioasă? Dezvăluirea biasului lor ar face să se restrângă factorul vrăjeală? S-ar simți ei acum mai în largul lor exagerând recomandările lor într-un grad și mai accentuat? Iar întrebarea de un milion de dolari este aceasta: care dintre aceste două efecte se va dovedi mai puternic? Va fi corecția aplicată de estimator recomandării consultantului mai mică sau mai mare decât exagerarea suplimentară a consultantului?

Rezultatele? În postura conflict-de-interese-plus-transparență, consultanții și-au majorat estimările cu încă 4 dolari (de la 20,16 la 24,16 dolari). Și ce-au făcut estimatorii? După cum ghiciți probabil, ei au corectat estimările, dar cu numai 2 dolari. Cu alte cuvinte, deși estimatorii au ținut seama de mărturisirea consultanților atunci când și-au formulat estimările lor, dar nu au scăzut suficient de mult. Ca și noi ceilalți, estimatorii nu au recunoscut în suficientă măsură amploarea și forța conflictelor de interese ale consultanților lor.

Concluzia principală este următoarea: transparența a creat un bias și mai accentuat al consilierii. Cu transparență, estimatorii au câștigat mai puțini bani, iar consultanții mai mulți. Acum, nu sunt sigur că transparența va înrăutăți întotdeauna

situația clienților, dar este limpede că transparența și politica la lumina zilei nu vor face întotdeauna ca lucrurile să meargă mai bine.

Și ce trebuie să facem?

Acum, că înțelegem conflictele de interese ceva mai bine, ar trebui să fie clar ce probleme serioase generează ele. Nu numai că sunt omniprezente, dar se pare că noi nu apreciem pe deplin gradul în care ele ne influențează pe noi și pe ceilalți. Așadar, ce-i de făcut?

O recomandare simplă este să încercăm eradicarea totală a conflictelor de interese, ceea ce, firește, e mai ușor de spus decât de făcut. În domeniul medical, aceasta ar însemna, de exemplu, să nu le permitem doctorilor să-și trateze ori să-și testeze pacienții folosind echipamente aflate în proprietatea lor. În schimb, ar trebui să solicităm ca o entitate independentă, fără nicio legătură cu doctorii sau companiile de echipamente medicale, să efectueze tratamentele și testele. Ar trebui, de asemenea, să le interzicem doctorilor să acorde consultanță companiilor farmaceutice ori să investească în acțiuni ale acestor companii. La urma urmei, dacă nu vrem ca doctorii să aibă conflicte de interese, trebuie să ne asigurăm că venitul lor nu depinde de numărul, tipul de proceduri sau rețetele pe care ei le recomandă. Tot astfel, dacă dorim să eliminăm conflictele de interese ale consultanților financiari, nu ar trebui să le permitem să aibă stimulente care nu concordă cu interesele clienților lor - fără onorarii pentru servicii, fără șpagă și fără plată diferențiată în caz de succes sau eșec.

Deși este clară importanța încercării de reducere a conflictelor de interese, nu este ceva ușor de făcut. Să luăm cazul antreprenorilor, al avocaților și al mecanicilor auto, de

exemplu. Modul în care sunt plătiți acești profesioniști îi pune în teribile conflicte de interese, pentru că ei fac recomandările și, totodată, obțin beneficiile serviciului prestat, în vreme ce clientul nu dispune de nicio expertiză și de nicio pârghie. Dar stați câteva minute și încercați să concepeți un model de recompensare care să nu implice niciun conflict de interese. Dacă veți petrece un timp încercând să născociți o soluție, foarte probabil veți fi de acord că este foarte greu - dacă nu imposibil - să o găsiți. Este, de asemenea, important să sesizați că, deși conflictele de interese creează probleme, uneori acest lucru se întâmplă din motive întemeiate. Să luăm cazul medicilor (și al dentiștilor) ce recomandă tratamente care folosesc propriile lor echipamente. Deși, potențial, aceasta este o practică periculoasă din perspectiva conflictelor de interese, ea posedă și unele avantaje intrinseci: este mai probabil ca specialiștii să cumpere echipamente în a căror valoare cred; este probabil ca ei să devină experți în utilizarea lor; poate fi mult mai convenabil pentru pacient; iar doctorii ar putea să efectueze unele cercetări care să perfecționeze echipamentul sau utilizările lui.

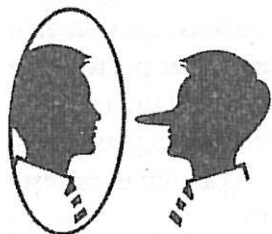
În concluzie, nu sunt ușor de găsit sisteme de recompensare care să nu implice - și uneori să nu se bazeze pe - conflicte de interese inerente. Chiar dacă am putea să eliminăm cu totul conflictele de interese, costul acestei operații, în termeni de flexibilitate mai scăzută, de birocrație și supraveghere sporită, ar putea să nu merite - acesta fiind motivul pentru care nu trebuie să apărăm cu exces de zel reguli și restricții draconice (să spunem, că medicii nu au voie să discute vreodată cu *pharma reps* ori să aibă în proprietate echipament medical). În același timp, cred că este important să înțelegem măsura în care cu toții putem fi orbiți de motivațiile noastre financiare. Trebuie să recunoaștem că situațiile care generează conflicte de

interese prezintă dezavantaje substanțiale și să încercăm cu grijă să le reducem atunci când costurile lor depășesc, probabil, beneficiile.

După cum vă puteți aștepta, există multe situații limpezi, în care conflictele de interese trebuie să fie eliminate pur și simplu. De exemplu, conflictele consultanților financiari care primesc șpagă, auditori care sunt, în același timp, și consultanți ai acelorași firme, finanțiști care primesc bonusuri frumoase atunci când clienții lor câștigă bani, dar nu pierd nimic atunci când clienții lor rămân săraci lipiți, agențiile de rating care sunt plătite de companiile pe care le clasifică și politicienii care acceptă bani și favoruri din partea corporațiilor și a grupurilor de lobby în schimbul voturilor lor; în toate aceste cazuri, mie mi se pare că trebuie să facem tot ce depinde de noi pentru a eradica pe cât de multe conflicte de interese cu putință - cel mai probabil, prin reglementare.

Sunteți, probabil, sceptici că reglementarea de acest tip ar putea să se producă vreodată. Atunci când reglementarea efectuată de către guvern sau de către organizațiile profesionale nu se materializează, noi, în calitate de consumatori, trebuie să recunoaștem pericolul pe care îl poartă cu ele conflictele de interese și să ne străduim din toate puterile să-i căutăm pe acei furnizori de servicii care au mai puține conflicte de interese (sau, dacă este posibil, nici unul). Prin puterea portofelelor noastre, îi putem forța pe furnizorii de servicii să răspundă unei cereri de conflicte de interese cât mai reduse.

În sfârșit, atunci când ne confruntăm cu decizii serioase, în care ne dăm seama că persoana care ne consiliază poate fi părtinitoare - ca atunci când un medic ne oferă un tatuaj facial -, ar trebui să cheltuim un pic de timp și de energie în plus pentru a afla o a doua opinie, venind de la o sursă care nu urmărește nicio miză financiară în decizia respectivă.



4 | De ce slăbim frânele când suntem obosiți

Închipuiți-vă că sunteți la capătul unei zile cu adevărat lungi și grele. Să spunem că este cea mai epuizantă zi cu putință: ziua în care vă mutați într-o nouă locuință. Sunteți complet sleiți de puteri. Până și părul din cap vă doare de oboseală. De făcut mâncare nici nu poate fi vorba. Nu mai aveți putere nici măcar să găsiți o tigaie, o farfurie și o furculiță, cu atât mai puțin să le și folosiți. Clar, trebuie să ieșiți în oraș.

Pe o stradă din apropierea noii voastre locuințe, sunt trei restaurante. Unul este un mic bistrou, cu salate proaspete și sendvișuri generos asezonate. Un altul este un local chinezesc; mirosurile de grăsime sărată ce emană dinăuntru vă gâdilă cerul gurii. Mai este și o pizzerie de familie, unde clienții se delectează cu niște felii apetisante, de două ori cât capetele lor. În care dintre restaurante vă veți târî trupul obosit, plin de cârcei? Ce fel de bucătărie ați prefera să savurați pe noile voastre dușumele? Prin contrast, gândiți-vă care ar fi alegerea voastră dacă ați fi luat masa la capătul unei după-amieze odihnitoare, petrecută în curtea din spate, cu o carte bună.

Dacă nu ați băgat de seamă, în zilele stresante mulți dintre noi cedează tentațiilor și aleg una dintre cele mai nesănătoase alternative. Mâncarea chinezească sau pizza sunt practic sinonime cu ziua mutării într-o nouă locuință, sugerând un cuplu de oameni tineri, frumoși, obosiți, dar fericiți, înconjurați de cutii din carton și mâncând cu bețișoare chow mein direct din cutie. Și cu toții ne amintim clipele când prietenii de la colegiu

ne-au tratat cu pizza și bere drept răsplată pentru că i-am ajutat să se mute.

Această legătură misterioasă dintre extenuare și consumul de mâncare proastă (*junk food*) nu este doar o născocire a imaginației voastre. Și este motivul pentru care atât de multe diete sucombă sub loviturile de satâr ale stresului și pentru care oamenii încep iar să fumeze după o criză.

Hai să mâncăm o prăjitură

Cheia acestui mister are de-a face cu lupta dintre cele două părți ale eului nostru - partea impulsivă (sau emoțională) și cea rațională (sau deliberativă). Nu este o idee nouă; de-a lungul istoriei, multe cărți (și articole științifice) fertile au avut ceva de spus despre conflictele dintre dorință și rațiune. Îi avem pe Adam și Eva, ispitiți de promisiunea cunoașterii interzise și de acel fruct zemos. A fost Odiseu, care știa că va fi ademenit de cântecul Sirenelor și, cu înțelepciune, a ordonat marinarilor de pe corabie să-l lege pe el de catarg și lor să-și înfunde urechile cu dopuri de ceară, ca să înăbușe chemările amăgitoare (în acest fel, Odiseu a împușcat doi iepuri - putea să audă cântecul fără a se teme că echipajul va lăsa corabia să naufragieze). Și, într-una dintre cele mai tragice bătălii între emoție și rațiune, personajele lui Shakespeare, Romeo și Julieta, s-au îndrăgostit nebunește, în pofida avertismentului dat de către fratele călugăr Laurence, potrivit căruia patima neînfrânată nu poate duce decât la un dezastru.

Într-o fascinantă demonstrație a tensiunii dintre rațiune și dorință, Baba Shiv (profesor la Stanford University) și Sasha Fedorikhin (profesor la Indiana University) au examinat ideea că oamenii cad mai ușor pradă tentației atunci când partea din

creierul lor, însărcinată cu gândirea deliberativă, este ocupată cu altceva. Pentru a reduce capacitatea de gândire efectivă a participanților, Baba și Sasha nu le-au extras părți din creier (ceea ce fac uneori cercetătorii care lucrează cu animale), și nici nu au folosit impulsuri magnetice pentru a le dezarticula gândirea (deși există aparate care pot face acest lucru). În schimb, au hotărât să suprasolicite capacitatea de gândire a participanților, covârșindu-i cu ceea ce psihologii numesc încărcătură cognitivă. Simplu spus, voiau să afle dacă faptul de a avea o mulțime de probleme pe cap lasă mai puțin spațiu cognitiv pentru a rezista tentațiilor, crescând probabilitatea ca oamenii să cedeze.

Experimentul lui Baba și Sasha a decurs astfel: ei au împărțit participanții în două grupuri și au cerut membrilor dintr-un grup să țină minte un număr de două cifre (ceva de genul, să spunem, 35) și au cerut membrilor din celălalt grup să memoreze un număr de șapte cifre (să zicem, 7581280). Participanților li s-a spus că, pentru a-și primi plata pentru experiment, vor avea de repetat numărul în fața altui experimentator, care avea să-i aștepte într-o altă încăpere, aflată la capătul opus al coridorului. Și dacă nu mai țineau minte numărul? Niciun ban.

Participanții s-au aliniat să ia parte la experiment și li s-a arătat pentru scurt timp fie numărul de două cifre, fie cel de șapte cifre. Cu numerele în minte, fiecare a mers pe hol spre cea de-a doua sală, unde urmau să repete numărul memorat. Dar pe drum, le-a ieșit în cale pe neașteptate un cărucior, pe care erau etalate niște prăjituri cu multă ciocolată și castroane cu fructe, viu colorate și cu aspect foarte sănătos. În timp ce treceau pe lângă măsuța pe rotile, un alt experimentator le-a spus că, după ce au mers în cea de-a doua sală și și-au recitat numărul, puteau să ia o gustare - dar că trebuiau să se hotărască pe loc, în fața mesei. Participanții au ales, au primit un

bilețel pe care era înscris aperitivul dorit, după care s-au îndreptat spre cea de-a doua sală.

Ce decizii au luat participanții în timp ce mintea lor muncea într-o stare de încordare cognitivă mai mică sau mai mare? A câștigat în acea zi impulsul „Mmm, prăjitură!" ori au ales un fruct sănătos (alegerea bine întemeiată rațional)? După cum au presupus Baba și Sasha, răspunsul a depins parțial de sarcina cognitivă - dacă participanții se gândeau la un număr ușor sau greu de memorat. Cei care se vânturau lejer pe hol cu un simplu „35" în minte au ales fructele mult mai des decât cei care se chinuiau cu „7581280". Cu facultățile de nivel superior ocupate, participanții din grupul numărului de șapte cifre au fost mai puțin capabili să-și înfrângă dorințele instinctive și mulți dintre ei au sfârșit prin a ceda plăcerii imediate oferite de prăjitura cu ciocolată.

Creierul obosit

Experimentul lui Baba și Sasha a arătat că, atunci când capacitatea noastră de raționare deliberativă este ocupată, sistemul impulsiv dobândește mai mult control asupra comportamentului nostru. Dar interdependența dintre capacitatea noastră de a raționa și dorințele noastre devine și mai complicată când ne gândim la ceea ce Roy Baumeister (profesor la Florida State University) a denumit „epuizare a eului".

Ca să înțelegeți epuizarea eului, închipuiți-vă că încercați să slăbiți cu câteva kilograme. Într-o zi, pe când sunteți la serviciu, într-o ședință din cursul dimineții, puneți ochii pe o plăcintă daneză cu brânză, dar încercați să fiți cuminți, așa că vă străduiți din răsputeri să rezistați tentației și vă mulțumiți să vă sorbiți cafeaua. Mai târziu, la prânz vă lasă gura apă după niște paste italienești, dar vă forțați să comandați salată cu pui fript. Peste o oră, ați vrea să chiuliți un pic, întrucât șeful lipsește, dar vă opriți și spuneți: „Nu, trebuie să termin proiectul ăsta". În toate aceste situații, instinctele voastre hedoniste vă împing spre niște tipuri plăcute de gratificație, în timp ce lăudabilul vostru autocontrol (sau puterea voinței) exercită o forță opusă, într-o încercare de a contracara aceste impulsuri.

Ideea de bază dindărătul epuizării eului este că rezistența față de tentație consumă un efort considerabil și multă energie. Gândiți-vă la puterea de voință ca la un mușchi. Atunci când vedem un pui fript sau un milkshake cu ciocolată, prima noastră reacție este un instinctiv „Mmm, vreau!". Apoi, în timp ce încercăm să înfrângem dorința, cheltuim ceva energie. Fiecare dintre deciziile pe care le luăm ca să evităm ispitele cere un oarecare grad de efort (ca și cum am ridica o halteră doar o singură dată) și noi ne sleim puterea voinței punând-o la treabă iar și iar (ca și cum am ridica o halteră de multe ori). Aceasta înseamnă că, după o lungă zi în care am tot spus „nu" unor tentații diverse și amestecate, capacitatea noastră de a le rezista se micșorează - până când, la un moment dat, ne predăm și sfârșim cu stomacul plin de plăcinte cu brânză, Oreos, cartofi pai sau indiferent ce ne lasă gura apă. Firește, acest gând este îngrijorător. La urma urmei, zilele noastre sunt tot mai pline de decizii, în paralel cu un baraj nesfârșit de tentații. Dacă încercările noastre repetate de a ne autocontrola ne secătuiesc capacitatea de-a ne opune, e de mirare că dăm greș atât de des? Epuizarea eului ne ajută, de asemenea, să ne explicăm de ce îndeosebi serile noastre sunt pline de încercări eșuate de autocontrol - după o lungă zi de eforturi grele de a fi cuminți, obosim să o tot facem la nesfârșit. Și, când se lasă întunericul,

e foarte probabil să cedăm dorințelor noastre (gândiți-vă la o gustare înfulecată în toiul nopții ca la punctul culminant al unei zile întregi de rezistență față de ispite).

CÂND JUDECĂTORII SUNT OBOSIȚI

În cazul în care sunteți în așteptarea unei audieri pentru eliberare condiționată, fiți siguri că este programată la prima oră de dimineață sau imediat după maza de prânz. De ce? Conform unui studiu realizat de către Shai Danziger (profesor la Universitatea din Tel Aviv), Jonathan Levav (profesor la Stanford University) și Liora Avnaim-Pesso (profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Negev), judecătorii din comisiile de eliberare condiționată au tendința să acorde mai multe eliberări atunci când sunt mai odihniți. Analizând un mare număr de verdicte de eliberare condiționată din Israel, cercetătorii au constatat că era cel mai probabil ca un complet de judecată să acorde eliberări condiționate în timp ce judecă primele cazuri ale zilei și imediat după pauza de prânz. De ce? Decizia-șablon a completurilor de judecată este să nu acorde eliberarea condiționată. Dar se pare că, atunci când judecătorii se simt revigorați, ceea ce se întâmplă la prima oră a dimineții sau după ce au mâncat de prânz și au luat o pauză, ei posedă o capacitate sporită de a trece peste decizia lor standard, luând o decizie mai muncită și acordând mai frecvent eliberări condiționate. Dar după multe decizii dificile luate peste zi, pe măsură ce povara cognitivă se acumulează, ei optează pentru decizia-standard, mai simplă, de a respinge cererea de eliberare condiționată.

Cred că doctoranzii (un gen puțin diferit de deținuți) înțeleg instinctiv acest mecanism, acesta fiind motivul pentru care adeseori vin cu gogoși, brioșe și prăjituri la susținerea disertației. Bazându-ne pe rezultatele studiului despre eliberarea condiționată, se pare că e mai probabil ca judecătorii lor să le acorde eliberarea academică, îngăduindu-le să-și înceapă propriile lor vieți independente.

Încercarea musculaturii morale

În serialul TV *Sex and the City*,* Samantha Jones (cea mai blondă și cea mai senzuală, pentru aceia dintre voi care nu sunt la curent) are o relație stabilă. Ea începe să mănânce compulsiv și, în consecință, se îngrașă. Interesant este motivul ascuns din spatele acestui comportament enigmatic. Samantha bagă de seamă că a început să mănânce compulsiv din clipa în care în apartamentul vecin s-a mutat un tânăr chipeș - tocmai genul de bărbat după care s-ar fi dat în vânt dacă nu ar fi avut un partener. Ea își dă seama că se folosește de mâncare ca de un zid de apărare împotriva tentației: „Ingurgitez ca să nu trădez", le explică ea prietenelor sale. Fictiva Samantha este epuizată, exact ca și o persoană reală. Ea nu poate să reziste tuturor tentațiilor, așa că ajunge la un compromis și alege să cedeze dorinței de a mânca, rezistând promiscuității.

Sex and the City nu este o capodoperă cinematografică sau psihologică, dar pune o întrebare interesantă: s-ar putea ca oamenii suprasolicitați într-un domeniu să sfârșească prin a fi mai puțin morali în altele? Epuizarea conduce la înșelătorie? Este ceea ce am încercat să verific, împreună cu Nicole Mead (profesoară la Católica-Lisabona), Roy Baumeister, Francesca Gino și Maurice Schweitzer (profesor la University of Pennsylvania). Ce s-ar întâmpla cu Samanthele din viața reală care ar fi epuizate de îndeplinirea unei sarcini și cărora li s-ar oferi apoi un prilej de a trișa în privința altei sarcini? Ar trișa ele mai mult? Mai puțin? Ar anticipa ele că e mai probabil să cedeze tentației și, drept urmare, ar încerca să evite cu totul situația tentantă?

* Serialul a rulat și în România, cu titlul *Totul despre sex* (n.t.).

Primul nostru experiment a cuprins câțiva pași. În primul rând, i-am separat pe participanții noștri în două grupuri. Am cerut unui grup să scrie un scurt eseu despre ceea ce au făcut în ziua precedentă, fără să utilizeze literele „x" și „z". Pentru a înțelege despre ce e vorba, încercați și voi: în spațiul de mai jos, scrieți un scurt rezumat al uneia dintre cărțile voastre favorite, dar nu folosiți literele „x" și „z". De notat: nu puteți să omiteți pur și simplu literele din cadrul cuvintelor - trebuie să folosiți cuvinte care nu conțin un „x" sau un „z" (de exemplu, „bicicletă").

Am numit această probă condiția neepuizantă, deoarece, după cum vă puteți da seama, e destul de ușor să scrii un eseu fără să utilizezi literele „x" și „z".

Am cerut celuilalt grup să facă același lucru, dar le-am spus să nu utilizeze literele „a" și „n". Ca să vedeți mai bine felul în care această sarcină este una diferită, încercați să scrieți un scurt rezumat al unuia dintre filmele voastre preferate fără să folosiți vreun cuvânt care conține literele „a" și „n".

După cum ați descoperit, probabil, din experiența rezolvării celei de-a doua sarcini, încercarea de a spune o poveste fără să se utilizeze „a" și „n" solicita povestitorilor noștri să își reprime în mod constant cuvintele care le veneau în mod firesc în minte. Nu puteți scrie că personajele „au ieșit la o plimbare în parc" ori „au dat nas în nas la un restaurant".

Toate acele mici acte de reprimare s-au însumat, sporind epuizarea eului.

Odată ce participanții au predat eseurile, le-am cerut să îndeplinească o sarcină separată pentru un studiu diferit, care era partea centrală a acestui experiment. Cealaltă sarcină era exercițiul nostru matriceal standard.

Cum au decurs lucrurile? În cele două posturi de control, am constatat că atât indivizii epuizați, cât și cei neepuizați au demonstrat o capacitate egală de rezolvare a problemelor de matematică - ceea ce înseamnă că epuizarea nu le-a diminuat capacitatea elementară de gândire matematică. Dar, în cele două posturi ale tocătorului de hârtie (în care puteau să

trişeze), lucrurile au mers altfel. Aceia care au scris eseuri fără literele „x“ şi „z“, după care şi-au tocat răspunsurile, şi-au permis să trişeze un pic, pretinzând că au rezolvat corect cam o matrice în plus. Însă participanţii din postura tocătorului de hârtie, care trecuseră prin supliciul scrierii eseurilor fără literele „a“ şi „n“, au înşfăcat proverbiala prăjitură: ei au pretins să fi rezolvat corect aproximativ trei matrice în plus. După cum s-a văzut, cu cât sarcina a fost mai împovărătoare şi mai epuizantă, cu atât participanţii au trişat mai mult.

Ce sugerează aceste descoperiri? În general vorbind, dacă vă tociţi puterea de voinţă, veţi avea considerabil mai multe probleme în a vă ţine în frâu dorinţele şi această dificultate vă poate toci în egală măsură şi onestitatea.

Bunicuţe moarte

De-a lungul multor ani de profesorat, am băgat de seamă că, în mod tipic, la sfârşitul semestrului pare să aibă loc o erupţie de decese printre rudele studenţilor şi asta se petrece mai ales în săptămâna de dinaintea examenelor finale şi înainte de predarea unor lucrări. Într-un semestru normal, cam 10% dintre studenţii mei vin să-mi ceară o amânare pentru că le-a murit cineva - de regulă, o bunică. Desigur, mi se pare foarte trist şi întotdeauna compătimesc alături de studenţii mei şi le acord mai mult timp ca să-şi facă temele. Dar întrebarea rămâne: din ce motiv săptămânile de dinaintea examenelor finale sunt atât de periculoase pentru rudele studenţilor?

Majoritatea profesorilor se confruntă cu acelaşi fenomen uluitor şi presupun că am ajuns să suspectăm un soi de relaţie cauzală între examene şi morţile subite ale bunicuţelor. De fapt, un cercetător îndrăzneţ a dovedit cu succes acest lucru.

După ce a colectat date de-a lungul mai multor ani, Mike Adams (profesor de biologie la Eastern Connecticut State University) a arătat că e de zece ori mai probabil ca bunicile să moară înainte de un examen parţial şi de nouăsprezece ori mai probabil să moară înainte de un examen final. În plus, bunicile studenţilor care nu strălucesc în clasă înfruntă riscuri şi mai mari - este de 50 de ori mai probabil ca studenţii picaţi să-şi piardă bunicile comparativ cu studenţii care au trecut.

Într-o lucrare ce explorează această tristă conexiune, Adams speculează că fenomenul se datorează dinamicii intrafamiliale, indicând faptul că bunicilor studenţilor le pasă atât de mult de nepoţii lor, încât îngrijorarea lor le pune capăt zilelor în pragul examenelor. Aceasta ar explica într-adevăr de ce tragicele evenimente survin cu atât mai frecvent cu cât miza creşte, mai ales în situaţiile în care viitorul academic al studentului este în pericol. Cu această descoperire în minte, este destul de clar că, din perspectiva unei politici publice, bunicuţele - îndeosebi acelea ale studenţilor picaţi - ar trebui să fie monitorizate îndeaproape, pentru a fi depistate semnele de sănătate şubredă în timpul săptămânilor de dinaintea examenelor finale. O altă recomandare este că nepoţii lor - şi, din nou, mai ales aceia care nu se descurcă prea grozav la cursuri - nu ar trebui să le spună bunicilor nimic despre programarea examenelor sau despre cum le merge la facultate.

Deşi este probabil ca această dinamică intrafamilială să fie cauza acestui tragic curs al evenimentelor, există şi o altă explicaţie posibilă a molimei ce pare să dea iama printre bunicuţe de două ori pe an. Poate să aibă mai mult de-a face cu lipsa de pregătire a studenţilor şi cu efortul lor disperat de a obţine o amânare decât cu vreo ameninţare reală a siguranţei

acelor îndrăgite femei în vârstă. Dacă așa stau lucrurile, am putea să ne întrebăm de ce studenții sunt atât de predispuși să-și „piardă" bunicile (în e-mailuri către profesori) la sfârșit de semestru.

Poate că la sfârșit de semestru, studenții ajung atât de epuizați după luni de studiu, în care învață până la ziuă, încât își pierd ceva din moralitatea lor și, drept urmare, ajung să nu le prea pese de viața bunicilor lor. Dacă numai concentrarea necesară pentru a ține minte un număr mai lung îi poate face pe oameni să se repeadă la prăjiturile de ciocolată, nu e greu să ne imaginăm că operarea cu un volum de informații acumulate în câteva luni, la câteva discipline diferite, îi poate face pe studenți să inventeze o bunicuță moartă ca să mai scape de presiune (nu că aceasta poate fi o scuză pentru a-i minți pe profesori).

La fel, către toate bunicuțele din lume: aveți grijă de voi în perioada examenelor finale.

Roșu, verde și albastru

Am învățat că epuizarea ne răpește o parte din puterile noastre de gândire rațională și, odată cu ele, capacitatea de a ne comporta moral.

Și totuși, în viața reală putem alege să ne ținem departe de situațiile care ne-ar putea ispiti să ne comportăm imoral. Dacă suntem cât de puțin conștienți de predispoziția noastră de a ne purta necinstit atunci când suntem epuizați, putem să ținem seama de acest lucru și să evităm tentațiile cu totul. (De exemplu, în ceea ce privește regimul alimentar, evitarea tentației poate să însemne că decidem să nu intrăm într-o băcănie atunci când murim de foame.)

În următorul nostru experiment, participanții au putut să aleagă dacă să se pună sau nu într-o situație care ar putea să-i tenteze din capul locului să trișeze. Încă o dată, am vrut să creăm două grupuri: unul epuizat, celălalt nu. Însă, de această dată, am folosit o metodă diferită de epuizare mintală, numită testul Stroop.

În acest test, le-am prezentat participanților un tabel cu nume colorate, care conținea cinci coloane și cincisprezece rânduri (în total 75 de cuvinte). Cuvintele din tabel erau nume de culori - roșu, verde și albastru - tipărite într-una dintre aceste trei culori și distribuite la întîmplare. Odată ce lista s-a aflat în fața participanților, le-am cerut să spună cu glas tare culoarea fiecărui cuvânt de pe listă. Instrucțiunile lor erau simple: „Dacă un cuvânt este tipărit cu roșu, indiferent ce cuvânt ar fi, trebuie să spuneți «roșu». Dacă un cuvânt este scris cu verde, indiferent de cuvânt, trebuie să spuneți «verde». Și așa mai departe. Faceți acest lucru cât puteți de repede. Dacă la un moment dat comiteți o greșeală, vă rugăm să repetați cuvântul până când îl spuneți pe cel corect".

Pentru participanții din condiția neepuizantă, lista de culori era structurată astfel încât numele fiecărei culori (de exemplu, verde) era scris cu cerneală de aceeași culoare (verde). Participanții din condiția epuizantă au primit aceleași instrucțiuni, dar lista de cuvinte prezenta o diferență esențială - culoarea cernelii nu se potrivea cu numele culorii (de exemplu, cuvântul „albastru" urma să fie tipărit cu tuș verde, iar participanții trebuiau să spună „verde").

Ca să încercați voi înșiși condiția neepuizantă din acest experiment, mergeți la primul test Stroop din insertul color de pe pagina alăturată și cronometrați cât timp vă ia să pronunțați toate cuvintele din lista de „Nume de culori congruente". Când ați terminat, întoarceți pagina și încercați condiția epuizantă,

măsurând timpul de care aveți nevoie să spuneți cu glas tare culorile tuturor cuvintelor din lista de „Nume de culori incongruente".

Cât timp v-a luat rezolvarea celor două teste? Dacă nu vă deosebiți de majoritatea participanților, lectura listei congruente (postura neepuizantă) v-a luat cam șase secunde, însă lectura listei incongruente (postura epuizantă) a fost probabil de trei sau patru ori mai dificilă și mai îndelungată.

Întru câtva ironic, dificultatea de a numi culorile din lista amestecată se naște din abilitatea noastră de cititori. Pentru cititorii experimentați, sensul cuvintelor pe care le citim vine în minte foarte rapid, dând naștere unei reacții aproape automate de a spune cuvântul corespunzător mai degrabă decât culoarea tușului de tipar. Vedem cuvântul de culoare verde „roșu" și vrem să spunem „roșu"! Dar nu e ceea ce ni se cere să facem în cadrul testului, astfel încât, cu oarecare efort, ne reprimăm răspunsul inițial și, în locul lui, numim culoarea cernelii de tipar. Ați mai băgat de seamă, probabil, că pe măsură ce continuați testul, simțiți un soi de epuizare mintală, rezultată din reprimarea repetată a răspunsurilor voastre automate și rapide în favoarea răspunsurilor mai controlate, mai obositoare (și corecte).

După ce a completat testul Stroop – fie pe cel ușor, fie pe cel dificil –, fiecare participant a avut oportunitatea să răspundă la un chestionar cu răspunsuri multiple despre istoria Universității de Stat din Florida. Testul cuprindea întrebări de genul „Când a fost înființată universitatea?" și „De câte ori a jucat echipa de fotbal în Campionatul Național între 1993 și 2001?". În total, chestionarul cuprindea 50 de întrebări, fiecare cu patru răspunsuri posibile, iar participanții au fost plătiți în funcție de performanțele lor. Participanților li s-a mai spus că, după ce au terminat de răspuns la toate întrebările, urmau să

CONDIȚIA NEEPUIZANTĂ

Congruența sens/culoare

ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU	ALBASTRU
VERDE	VERDE	ROȘU	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
VERDE	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU	ALBASTRU
ROȘU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ROȘU	VERDE	ROȘU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU
ALBASTRU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	VERDE
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE
ALBASTRU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ROȘU
ROȘU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	ALBASTRU

CONDIȚIA EPUIZANTĂ
Incongruența sens/culoare

ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU	ALBASTRU
VERDE	VERDE	ROȘU	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
VERDE	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU	ALBASTRU
ROȘU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	VERDE	ALBASTRU	VERDE
ALBASTRU	VERDE	ROȘU	VERDE	ROȘU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ALBASTRU
ALBASTRU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	VERDE
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	ROȘU
ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ALBASTRU
VERDE	ROȘU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE
ALBASTRU	ALBASTRU	ROȘU	VERDE	ROȘU
ROȘU	VERDE	VERDE	ALBASTRU	ALBASTRU

primească o foaie-grilă, pe care să-și poată transcrie răspunsurile la chestionar, să distrugă chestionarul primit inițial și să predea foaia-grilă pentru a fi retribuiți.

Închipuiți-vă că sunteți un student în postura care oferă oportunitatea de a trișa. Tocmai ați terminat testul Stroop (fie în versiunea epuizantă, fie în cea neepuizantă). Ați răspuns la întrebările din chestionar până în ultimul minut și timpul alocat chestionarului a expirat. Vă duceți spre experimentatoare ca să ridicați foaia-grilă, pentru a vă transcrie conștiincios răspunsurile.

„Îmi pare rău", spune experimentatoarea, țuguindu-și buzele iritată. „Am rămas aproape fără foi-grilă! Mai am doar una singură necompletată și una pe care răspunsurile au fost precompletate." Vă spune că s-a străduit cât a putut să șteargă punctele înnegrite de pe foaia-grilă folosită, însă răspunsurile sunt încă foarte vizibile. Supărată pe sine, recunoaște că sperase să mai dea în acea zi încă un test după voi. Se întoarce către voi și vă întreabă: „De vreme ce sunteți primul dintre ultimii doi participanți de astăzi, puteți să alegeți foaia-grilă pe care doriți să o folosiți: cea curată sau cea precompletată."

Vă dați seama, firește, că luând foaia-grilă precompletată v-ar oferi un avantaj dacă ați decis să trișați. O luați? Poate că luați foaia deja completată din altruism: doriți s-o ajutați pe experimentatoare, ca să nu se mai consume atât de mult. Poate că luați grila deja completată ca să trișați. Sau vă gândiți, poate, că luând-o pe cea completată, ați fi tentat să trișați, așa că o refuzați, pentru că vreți să fiți o persoană cinstită, verticală, morală. Indiferent pe care ați alege-o, vă transcrieți răspunsurile pe foaia-grilă, tocați chestionarul original și înapoiați foaia-grilă experimentatoarei, care vă plătește corespunzător.

S-au recuzat participanții epuizați din situația tentantă mai des ori au fost atrași de ea? După cum a reieșit, în comparație

cu participanții neepuizați, a fost mai probabil ca ei să aleagă foaia care i-a tentat să trișeze. Drept urmare a epuizării lor, ei au avut dublu ghinion: au luat foaia-grilă precompletată mai frecvent și (după cum am văzut în experimentul precedent), au trișat, de asemenea, mai mult atunci când au avut posibilitatea să o facă. Atunci când ne-am uitat pe aceste două modalități de înșelătorie combinate, am constatat că am plătit participanților epuizați cu 197% mai mult decât acelora care nu fuseseră epuizați.

Epuizarea în viața de zi cu zi

Imaginați-vă că țineți un regim alimentar pe bază de proteine-și-legume și că, la sfârșitul zilei, mergeți să cumpărați câte ceva de mâncare. Intrați în supermarket, un pic flămânzi, și simțiți mirosul de pâine caldă adiind dinspre brutărie. Vă ies în cale niște legături de ananas proaspăt; deși vă dați în vânt după el, este interzis. Vă împingeți căruciorul spre raionul de carne să luați niște pui. Plăcintele cu homar arată bine, dar și ele au prea mulți carbohidrați, așa că treceți și pe lângă ele. Luați niște lăptuci și roșii pentru o salată, oțelindu-vă împotriva crutoanelor cu brânză și iz de usturoi. Ajungeți la casă și plătiți cumpărăturile. Sunteți foarte mulțumiți de voi și de capacitatea voastră de a rezista tentațiilor. Apoi, când sunteți în siguranță afară din magazin și în drum spre mașină, treceți pe lângă un chioșc unde se vând produse de patiserie gătite și scoase la vânzare de către elevii unei școli și o fetiță drăgălașă vă oferă să gustați o negresă proaspătă.

Acum, că știți ce ați învățat despre epuizare, puteți să anticipați ce v-ar putea determina să faceți eroicele voastre încercări anterioare de a rezista ispitelor: cel mai probabil, veți ceda și veți lua o gură din prăjitura de ciocolată. Odată ce ați gustat

ciocolata delicioasă topindu-se peste hămesitele voastre papile gustative, nu mai puteți pleca. Muriți să aveți parte de mai mult. Așa că veți cumpăra destule negrese cât să sature o familie de opt persoane și veți sfârși mâncând jumătate din ele chiar înainte să ajungeți acasă.

ACUM, GÂNDIȚI-VĂ LA cumpărăturile de la mall. Să spunem că aveți nevoie de o pereche de pantofi noi. În timp ce vă îndreptați dinspre Neiman Marcus către Sears, traversând o vastă ofertă de tentații comerciale sclipitoare, vedeți tot felul de lucruri pe care le doriți, dar de care nu aveți cu adevărat nevoie. Iată acel nou set pentru grătar după care ați oftat, haina de blană artificială de berbecuț pentru la iarnă și colierul de aur pentru petrecerea la care, cel mai probabil, veți participa în noaptea de Anul Nou. Fiecare articol ademenitor din vitrină pe lângă care treceți mai departe fără să-l cumpărați este un impuls strivit, secătuind încet rezerva voastră de putere a voinței - ceea ce face să fie tot mai probabil că, mai târziu, veți ceda tentației.

Întrucât suntem ființe umane și predispuși la ispită, cu toții suferim în această privință. Atunci când luăm decizii complexe de-a lungul zilei (și majoritatea deciziilor sunt mai complexe și mai solicitante decât numirea culorilor unor cuvinte neconcordante), ne găsim în repetate rânduri în împrejurări care dau naștere unui război între impuls și rațiune. Iar când e vorba despre decizii importante (sănătate, căsătorie și așa mai departe), avem experiența unei lupte și mai înverșunate. Este ironic faptul că încercările noastre simple, cotidiene de a ne controla impulsurile slăbesc proviziile noastre de autocontrol, făcându-ne astfel mai predispuși să cedăm tentației.

ACUM, CĂ ȘTIȚI câte ceva despre efectele epuizării, cum puteți să înfruntați cel mai bine multele ispite ale vieții? Iată o abordare sugerată de către prietenul meu, Dan Silverman,

economist la Universitatea din Michigan, care dădea piept în mod regulat cu niște tentații serioase.

Dan și cu mine eram colegi la Institute for Advanced Studies de la Princeton. Institutul este, loc încântător pentru norocoșii cercetători care își pot permite să-și ia un an liber, în care să nu facă mai nimic, decât să gândească, să se plimbe prin pădure și să mănânce bine. În fiecare zi, după ce ne petreceam diminețile cugetând despre viață, știință, artă și rostul lor de a fi, savuram un prânz delicios: să spunem, piept de rață servit cu mămăligă și ciupercuțe gratinate. Fiecare meniu era completat cu un desert minunat: înghețată, crème brûlée, plăcintă cu brânză newyorkeză, prăjitură triplă de ciocolată cu umplutură de cremă de zmeură. Era un chin, mai ales pentru bietul Dan, care era înnebunit după dulciuri. Întrucât era un economist inteligent, rațional și cu colesterolul mărit, Dan era amator de desert, dar înțelegea, totodată, că desertul zilnic nu era recomandabil.

Dan a reflectat un timp asupra problemei sale și a ajuns la concluzia că, atunci când se confruntă cu o tentație, o persoană rațională trebuie să cedeze din când în când. De ce? Pentru că procedând astfel, persoana rațională se poate feri de o prea mare epuizare, păstrându-se tare pentru orice tentație pe care viitorul ar putea să i-o scoată în cale. Așa că, pentru Dan, care era foarte grijuliu și preocupat de tentațiile viitoare, era întotdeauna pe principiul carpe diem* când venea vorba despre desertul zilnic. Și da, împreună cu Emre Ozdenoren și Steve Salant, Dan a scris un articol științific în care își justifica abordarea.

* În original, *carpe diem* (limba latină): expresie celebră, desprinsă dintr-un poem de Horațiu, care – într-o traducere discutabilă, dar universal acceptată – înseamnă „trăiește clipa": bucură-te fără griji, temeri, regrete sau scrupule de fericirea prezentă (n.t.).

ÎNTR-O NOTĂ MAI SERIOASĂ, aceste experimente privind epuizarea sugerează că, în general, ne-ar fi de mare folos să înțelegem că, de dimineață până seara, suntem continuu supuși tentațiilor și că, odată cu trecerea timpului și cu acumularea de rezistență, capacitatea noastră de a ne lupta cu ispitele slăbește. Dacă vrem cu adevărat să pierdem din greutate, ar trebui să scăpăm de tentații golindu-ne dulapurile și frigiderul de toate alimentele dulci, sărate, grase și procesate, pentru a ne obișnui cu gustul produselor proaspete. Ar trebui să procedăm astfel nu numai deoarece știm că puiul prăjit și tortul nu sunt bune pentru noi, dar și pentru că știm, de asemenea, că, fiind expuși unor astfel de tentații toată ziua (și ori de câte ori deschidem un bufet sau frigiderul), ne va fi mai greu să le înfrângem pe acestea și alte tentații cât e ziua de lungă.

Înțelegerea epuizării mai înseamnă, totodată că (pe cât putem) ar trebui să înfruntăm situațiile care solicită autocontrol – o sarcină foarte nesuferită la birou, de exemplu – cât mai devreme în cursul zilei, înainte să fim prea epuizați. Desigur, nu e un sfat ușor de urmat, deoarece forțele comerciale care ne înconjoară (baruri, cumpărături online, Facebook, YouTube, jocurile online și așa mai departe) prosperă deopotrivă pe seama tentației și a epuizării, motiv pentru care au un atât de mare succes.

De acord, nu putem evita să fim expuși tuturor ispitelor care ne amenință autocontrolul. Avem, atunci, vreo speranță? Iată o sugestie: odată ce ne dăm seama că este foarte greu să rezistăm tentației, putem să recunoaștem că este o mai bună strategie să ne îndepărtăm de colții dorinței înainte de a ne apropia suficient cât să ne înhațe. Acceptarea acestui sfat poate să nu fie ușoară, însă realitatea este că e mult mai ușor să evităm tentația cu totul decât să o biruim atunci când ne face cu ochiul de pe bufetul din bucătărie. Și, dacă nu putem proceda

astfel întru totul, putem întotdeauna să încercăm să ne exersăm capacitatea de a ne lupta cu tentația - poate numărând până la o sută, fredonând un cântec sau făcând un plan de acțiune de la care să nu ne abatem. Oricare dintre aceste lucruri ne poate ajuta să ne construim un arsenal de trucuri prin care să învingem tentația, astfel încât să fim mai bine echipați să ne luptăm cu aceste impulsuri pe viitor.

ÎN SFÂRȘIT, trebuie să arăt că, uneori, epuizarea poate fi benefică. Din când în când, putem avea senzația că ne controlăm excesiv, că ne supunem prea multor restricții și că nu suntem suficient de liberi să dăm curs impulsurilor noastre. Uneori, poate că realmente avem nevoie să încetăm a fi niște adulți responsabili și să ne dăm drumul. Așa că iată un pont: data viitoare când doriți cu adevărat să o luați razna și să faceți pe placul eului vostru primar, încercați să vă epuizați mai întâi, scriind un lung eseu autobiografic fără să folosiți literele „a" și „n". Apoi mergeți la mall, încercați diferite lucruri, dar nu cumpărați nimic. Pe urmă, cu toată această epuizare în cârcă, puneți-vă în situația tentantă care vă este pe plac și dați-vă în stambă. Dar nu folosiți acest truc prea des.

IAR DACĂ DORIȚI cu adevărat o scuză cu o rezonanță mai oficială pentru a ceda tentației din când în când, recurgeți, în ultimă instanță, la teoria lui Dan Silverman despre răsfățul rațional.

5 | De ce purtând imitații trișăm mai mult

Să vă spun povestea debutului meu în lumea modei. Când Jennifer Wideman Green (o prietenă a mea de la școala doctorală) s-a stabilit la New York, a cunoscut acolo câteva persoane din industria modei. Ea mi-a prezentat-o pe Freeda Fawal-Farah, care lucra la *Harper's Bazaar*, un etalon-aur în industria modei. Peste câteva luni, Freeda m-a invitat să susțin o conferință la sediul revistei și, pentru că era un auditoriu atât de atipic pentru mine, am acceptat.

Înainte de a-mi începe expunerea, Freeda mi-a servit un curs rapid despre modă, în timp ce sorbeam un espresso pe terasa unei cafenele cu vedere spre scara rulantă din imensul hol al unei clădiri din Manhattan. Freeda mi-a făcut un rezumat al ținutelor afișate de către femeile care au trecut pe lângă noi, pomenind brandurile pe care le purta fiecare și explicându-mi ce spuneau hainele și pantofii despre stilul său de viață. Atenția ei pentru fiecare detaliu - de fapt, întreaga analiză a vestimentației - mi s-a părut ceva fascinant, așa cum îmi imaginez că ornitologii experți sunt capabili să discearnă diferențe infime între speciile de păsări.

Cam peste o jumătate de oră, m-am aflat pe o scenă, în fața unui auditoriu plin de experte în materie de modă. A fost o imensă plăcere să fiu înconjurat de atâtea femei atrăgătoare și bine îmbrăcate. Fiecare femeie arăta ca un exponat dintr-un muzeu: ce bijuterii, ce machiaj și, desigur, ce pantofi nemaipomeniți! Grație demonstrației practice a Freedei, am putut

să recunosc câteva dintre branduri când mi-am aruncat privirea peste rânduri. Am putut chiar să disting sensul vestimentației care însuflețea fiecare ținută.

Nu eram sigur de ce acele inițiate în secretele modei doreau prezența mea printre ele sau ce așteptau să audă de la mine. Și totuși, se părea că aveam o bună chimie. Le-am vorbit despre modul în care oamenii iau decizii, cum comparăm prețurile atunci când încercăm să ne dăm seama cât valorează un lucru, cum ne comparăm cu ceilalți și așa mai departe. Au râs când speram eu să o facă, au pus întrebări inteligente și mi-au oferit o mulțime de idei interesante. Când mi-am sfârșit expunerea, Valerie Salembier, editoarea revistei *Harper's Bazaar*, a urcat pe scenă, m-a îmbrățișat și mi-a mulțumit - după care mi-a dăruit o elegantă geantă de voiaj neagră, marca Prada.

DUPĂ CE NE-AM LUAT rămas-bun, am ieșit din clădire cu noua mea geantă de voiaj Prada și am luat-o spre centru, unde aveam o altă întâlnire. Nu mă grăbeam, așa că m-am hotărât să fac o plimbare pe jos. Pe când mergeam agale, nu mi-am putut scoate din cap impozanta mea geantă neagră, pe care se lăfăia vizibil un logo Prada. Mă frământa ceva: ar trebui să duc noua mea geantă de voiaj cu eticheta pe dinafară, la vedere? În acest fel, oamenii din jur ar putea s-o vadă și s-o admire (sau poate să se mire de faptul că un ins în blue geans și pantofi de tenis roșii ar putea să umble cu așa ceva). Sau ar trebui s-o port cu eticheta în interior, astfel încât nimeni să nu poată recunoaște un produs Prada? Am ales ultima variantă și am întors geanta pe partea cealaltă.

Deși eram destul de sigur că, odată ascunsă marca, nimeni nu-și dădea seama că era o geantă de voiaj Prada și, în pofida faptului că nu mă consider un ins preocupat de modă, mi se părea că încerc o senzație diferită. Eram permanent conștient

de brandul de pe geantă. Purtam Prada! Și asta mă făcea să mă simt altfel; stăteam ceva mai drept și mergeam țanțoș. M-am întrebat ce s-ar fi întâmplat dacă aș fi purtat lenjerie Ferrari. M-aș fi simțit mai plin de vlagă? Mai sigur de mine? Mai agil? Mai rapid?

Am mers mai departe și am trecut prin Chinatown, unde totul forfotea de activitate, mâncare, mirosuri și vânzători ambulanți, care-și etalau mărfurile pe Canal Street. Nu departe, mi-a atras atenția o pereche de tineri arătoși, abia trecuți de douăzeci de ani. Un tânăr chinez i-a luat în primire. „Genți, poșete!" striga el, întorcându-și capul în direcția micuței sale prăvălii. La început, tinerii nu au avut nicio reacție. După câteva clipe, femeia l-a întrebat pe chinez: „Aveți Prada?".

Vânzătorul a dat din cap. I-am urmărit în timp ce se sfătuiau. El i-a zâmbit, după care l-au urmat pe chinez în dugheana lui.

Prada la care se refereau ei nu era, desigur, marfă originală. Nici ochelarii de soare „de firmă", etalați la 5 dolari în prăvălie, nu erau în realitate Dolce&Gabbana. Dar parfumurile Armani, etalate în toate localurile de pe stradă? Tot niște imitații.*

De la hermină la Armani

Să luăm un moment de pauză și să analizăm istoria garderobelor, gândindu-ne în special la ceea ce în științele sociale se numește semnalizare exterioară, adică, simplu spus, modul

* Piața de mărfuri contrafăcute se întinde, firește, mult dincolo de Chinatown și New York. După ce a luat avânt timp de peste 40 de ani, fenomenul este în prezent o afacere formidabilă. Contrafacerea este ilegală aproape peste tot în lume, deși severitatea pedepselor diferă de la o țară la alta, ca și opiniile oamenilor despre cumpărarea de bunuri contrafăcute. (Vezi Frederick Balfour, „Fakes!", *BusinessWeek*, 7 februarie 2005.) (n.a.)

în care transmitem celorlalți cine suntem prin ceea ce purtăm. Dând timpul înapoi, legile Romei antice cuprindeau un set de reglementări, numite legi somptuare, care s-au păstrat de-a lungul secolelor în legile mai tuturor națiunilor europene. Printre alte lucruri, legea dicta cine avea voie să poarte ce, conform poziției deținute și clasei din care făcea parte. Reglementările erau extraordinar de amănunțite. De exemplu, în Anglia renascentistă, numai nobilimea putea să poarte anumite tipuri de blănuri, stofe, dantele, număr de mărgele decorative pe metru pătrat și așa mai departe, pe când mica nobilime rurală avea voie să poarte haine mai puțin împodobite. (Cei mai săraci erau, în general, excluși din legislație, căci nu prea avea sens să se reglementeze pânza grosolană de sac, lâna și cămășile aspre din păr de cal.)

Unele grupuri erau astfel diferențiate încât să nu se confunde cu oamenii „respectabili". De exemplu, prostituatele erau obligate să poarte glugi vărgate, pentru a-și semnaliza „impuritatea", iar ereticii erau uneori forțați să pună pe ei petice ornate cu mănunchiuri de nuiele, care să arate că ar putea sau că ar trebui să fie arși pe rug. Într-un anumit sens, o prostituată care ieșea din casă fără gluga vărgată obligatorie umbla deghizată, la fel ca un ins care poartă niște ochelari de soare Gucci contrafăcuți. O glugă compactă, fără dungi, emitea un semnal fals despre ocupația și statutul economic al femeii. Pe tăcute, însă direct, oamenii care „se îmbrăcau peste starea lor socială" îi mințeau pe cei din jur. Deși a purta o îmbrăcăminte mai presus de starea socială a cuiva nu era o crimă capitală, cei care încălcau legea erau adeseori amendați sau pedepsiți altcumva.

Ceea ce poate să pară un grad absurd de constrângere obsesivă din partea păturii superioare era, în realitate, un efort de a se asigura că oamenii erau ceea ce semnalau că sunt; sistemul era conceput să elimine dezordinea și confuzia. (Sistemul

avea în mod evident unele avantaje de semnalizare, deși nu sugerez că ar trebui să revenim la el.) Deși sistemul nostru actual de vestimentație nu este atât de rigid pe cât era în trecut, dorința de a semnala succesul și individualitatea este și astăzi la fel de puternică pe cât era odinioară. Privilegiații eleganți de astăzi poartă Armani în loc de hermină. Și exact așa cum Freeda știa că tocurile superlungi Via Spiga nu erau pentru oricine, semnalele pe care le emitem transmit fără niciun dubiu informații celor din jur.

ACUM, AȚI PUTEA crede că oamenii care cumpără imitații nu produc, de fapt, daune producătorilor de modă pentru că, din start, mulți dintre ei nu ar cumpăra articole originale. Însă aici intervine efectul semnalizării externe. La urma urmei, dacă un grup de oameni cumpără cravate Burberry cu 10 dolari, alții – cei câțiva care își pot permite produsul original și vor să-l cumpere – ar putea să nu fie dispuși să plătească de douăzeci de ori mai mult pentru cravatele originale. Dacă atunci când vedem pe cineva purtând un șal ecosez cu marca Burberry sau o geantă Louis Vuitton cu însemnele LV bănuim de îndată că sunt imitații, atunci care mai este valoarea de semnalizare a cumpărării versiunii originale? Din această perspectivă, rezultă că oamenii care cumpără imitații diluează forța semnalizării exterioare și subminează autenticitatea produsului original (și pe cea a celui care îl poartă). Și acesta este un motiv pentru care detailiștii și designerii de modă sunt atât de preocupați de imitații.

CÂND AM ÎNCEPUT să reflectez asupra experienței mele cu geanta de voiaj Prada, m-am întrebat dacă nu cumva existau și alte forțe psihologice legate de imitații, care trec dincolo de semnalizarea externă. Iată-mă în Chinatown, cu geanta mea

Prada originală, urmărind-o pe tânăra femeie cum iese din prăvălie purtându-și falsul ei. În pofida faptului că eu nici nu am ales-o, nici nu am plătit-o pe a mea, aveam senzația că există o diferență substanțială între felul în care mă raportam eu la geanta mea și felul în care se raporta ea la poșeta ei.

Pe un plan și mai general, am început să-mi pun întrebări despre relația dintre ceea ce purtăm și modul în care ne comportăm și asta m-a făcut să mă gândesc la un concept numit în științele sociale semnalizare-către-sine. Ideea ce stă la baza semnalizării-către-sine este aceea că, în pofida a ceea ce suntem înclinați să credem, noi nu avem o idee clară despre cine suntem. În general, credem că avem o privire privilegiată asupra propriilor preferințe și asupra caracterului nostru, dar, în realitate, nu ne cunoaștem atât de bine (și categoric nu atât de bine pe cât credem că o facem). În schimb, ne observăm pe noi înșine la fel cum observăm și judecăm acțiunile altor oameni – inferând cine suntem și ce ne place din acțiunile noastre.

De exemplu, închipuiți-vă că vedeți pe stradă un cerșetor. În loc să-l ignorați ori să-i dați ceva bani, vă hotărâți să-i cumpărați un sendviș. Acțiunea în sine nu vă definește personalitatea, moralitatea, caracterul, dar interpretați fapta ca pe o dovadă a firii voastre compătimitoare și caritabile. Acum, înarmați cu această „nouă" informație, începeți să credeți cu mai multă convingere în propria voastră bunăvoință. Aceasta este semnalizarea-către-sine în acțiune.

Același principiu s-ar putea aplica, deopotrivă, accesoriilor vestimentare. Purtând o geantă de voiaj Prada autentică – chiar dacă nimeni altcineva nu știe că este originală – ne poate face să gândim și să acționăm puțin altfel decât dacă am fi purtat una contrafăcută. Ceea ce ridică o serie de întrebări: purtarea unor articole contrafăcute ne poate face cumva să ne simțim mai puțin legitimi? Este posibil ca împopoțonarea noastră cu niște contrafaceri să ne afecteze în modalități neașteptate și negative?

Apel către toți purtătorii de produse Chloé

M-am hotărât să o sun pe Freeda și să-i vorbesc despre interesul meu recent față de designul vestimentar de lux. (Cred că ea a fost și mai surprinsă decât mine.) În timpul conversației, Freeda a promis să convingă un designer să-mi împrumute câteva articole vestimentare pe care să le utilizez în câteva experimente. Peste câteva săptămâni, am primit un pachet din partea casei de modă Chloé, ce conținea douăzeci de poșete și douăzeci de perechi de ochelari de soare. Din declarația ce însoțea pachetul, am aflat că valoarea genților era estimată la vreo 40.000 de dolari, iar ochelarii de soare făceau cam 7.000 de dolari.*

Cu acești cartofi fierbinți în mâinile noastre, Francesca Gino, Mike Norton (profesor la Harvard) și cu mine ne-am apucat să testăm dacă participanții care purtau produse contrafăcute aveau să se simtă și să se comporte diferit față de cei care purtau produse autentice. Dacă participanții noștri aveau senzația că purtarea unor imitații ar emite (chiar și către ei înșiși) o imagine de sine mai puțin onorabilă, ne-am întrebat dacă s-ar putea ca ei să înceapă să se considere ei înșiși întru câtva mai puțin cinstiți. Și cu acest concept de sine pătat, va crește probabilitatea ca ei să urmeze mai departe calea necinstei?

Folosindu-ne de ispita accesoriilor Chloé, am înscris pe lista experimentelor noastre o mulțime de studente de la

* Zvonuri despre acest colet s-au răspândit rapid prin toată Universitatea Duke, iar eu am devenit o figură populară în mulțimea de fanatici ai modei (n.a.).

cursurile de MBA. (Ne-am concentrat asupra femeilor nu pentru că am considerat că s-ar deosebi câtuşi de puţin sub aspect moral de bărbaţi - de fapt, în niciunul dintre experimentele noastre anterioare nu am descoperit nicio diferenţă de gen, ci pentru că accesoriile de care dispuneam erau evident destinate femeilor.) Ne-am întrebat dacă să folosim ochelarii de soare sau poşetele în primele noastre experimente, însă, după ce ne-am dat seama că ar fi fost un pic mai dificil să explicăm de ce doream ca participantele noastre să se plimbe în jurul clădirii cu nişte poşete, ne-am decis pentru ochelarii de soare.

LA ÎNCEPUTUL experimentului, am distribuit fiecare femeie într-una din trei posturi: lucru autentic, contrafacere sau lipsă de informaţie. În postura lucrului autentic, le-am spus participantelor că vor purta ochelari de soare Chloé originali. În postura contrafacerii, le-am spus că vor purta ochelari de soare contrafăcuţi, care arată identic cu produsele Chloé (de fapt, toate produsele pe care le-am folosit erau originale). În sfârşit, în postura neinformată, nu le-am spus nimic despre autenticitatea ochelarilor de soare.

După ce femeile şi-au pus ochelarii de soare, le-am îndrumat spre hol, unde le-am cerut să se uite la câteva postere şi afară pe fereastră, ca să poată evalua ulterior calitatea imaginii şi senzaţia privirii prin lentilele ochelarilor. La scurt timp după aceea, le-am chemat în altă cameră pentru o nouă sarcină. În ce consta sarcina? Aţi ghicit: în timp ce femeile purtau încă ochelarii de soare, le-am făcut cunoştinţă cu vechiul nostru prieten, exerciţiul matriceal.

Acum, imaginaţi-vă că sunteţi o participantă la acest studiu. Vă prezentaţi la laborator şi vi se atribuie la întâmplare postura contrafacerii. Experimentatorul vă informează că ochelarii

pe care i-aţi primit sunt contrafăcuţi şi vă instruieşte să-i testaţi, pentru a vă spune părerea despre ei. Aţi primit un etui ce pare a fi autentic (logoul este tipărit pe el!), scoateţi ochelarii, îi examinaţi şi vi-i puneţi pe nas. Începeţi să daţi o raită pe hol, privind diferite postere şi afară pe fereastră. Dar, în timp ce faceţi toate astea, ce vă trece prin cap? Comparaţi ochelarii cu perechea voastră din maşină sau cu cei pe care ieri i-aţi făcut praf? Vă gândiţi: „Uau! ăştia sunt foarte reuşiţi. Nimeni n-ar putea să spună că sunt falşi". Poate socotiţi că greutatea pare a nu fi în regulă sau că plasticul pare de calitate inferioară. Iar dacă vă gândiţi la falsitatea ochelarilor pe care-i purtaţi, acest lucru v-ar face să trişaţi mai mult la testul matriceal? Mai puţin? La fel?

Iată ce am constatat. Ca de obicei, o mulţime de persoane au trişat cu câteva întrebări. Dar, în vreme ce „numai" 30% dintre participantele din postura lucrului autentic au declarat că au rezolvat mai multe matrice decât au făcut-o în realitate, 74% dintre acelea din postura contrafacerii au declarat că au rezolvat mai multe matrice decât au făcut-o în mod efectiv.

Aceste rezultate dau naştere unei alte întrebări interesante. Presupusa contrafacere a produsului le-a determinat pe femei să trişeze mai mult decât ar fi făcut-o în mod normal? Sau autenticitatea etichetei Chloé le-a făcut să se comporte mai cinstit decât ar fi făcut-o altminteri? Cu alte cuvinte, ce a avut mai multă forţă: semnalizarea negativă către sine din postura contrafacerii sau semnalizarea pozitivă către sine din postura lucrului autentic?

Acesta este motivul pentru care am avut şi postura neinformată (de control), în care nu am menţionat dacă ochelarii erau autentici sau contrafăcuţi. Cum avea să ne ajute postura neinformată? Să spunem că femeile care purtau ochelari contrafăcuţi au trişat la acelaşi nivel ca şi acelea din postura

neinformată. Dacă așa stăteau lucrurile, puteam să tragem concluzia că eticheta contrafăcută nu le-a făcut pe femei mai necinstite decât erau în mod obișnuit și că eticheta originală a făcut să crească gradul de onestitate. Pe de altă parte, dacă vedeam că femeile care purtau ochelari Chloé autentici au trișat la același nivel ca și acelea din postura neinformată (și mult mai puțin decât acelea din condiția contrafacerii), puteam să tragem concluzia că eticheta autentică nu le-a făcut pe femei mai cinstite decât de obicei și că eticheta falsificată le-a determinat pe femei să se comporte mai puțin cinstit.

După cum țineți minte, 30% dintre femeile din postura lucrului autentic și 73% dintre femeile din postura contrafacerii au umflat numărul de matrice pe care le-au rezolvat. Dar în postura neinformată? În acea postură, 42% dintre femei au trișat. Postura neinformată se situa între celelalte două, însă era binișor mai aproape de postura lucrului autentic (de fapt, cele două posturi nu erau diferite din punct de vedere statistic). Aceste rezultate sugerează că purtarea unui produs autentic nu sporește onestitatea noastră (sau, cel puțin, nu cu mult). Dar, odată ce punem pe noi în mod conștient un produs contrafăcut, constrângerile morale slăbesc într-o oarecare măsură, ușurându-ne alunecarea la vale pe panta necinstei.

Morala acestei povești? Dacă vedeți că voi, prietenii voștri sau persoana pe care o curtați poartă produse contrafăcute, aveți grijă! Un alt act de necinste poate fi mai aproape decât vă așteptați.

Efectul „ce-mama-dracului"*

Să facem acum o scurtă pauză și să ne gândim din nou la ce se întâmplă atunci când țineți regim. La început, vă străduiți din greu să respectați regulile dificile ale dietei: o jumătate de grapefruit, o feliuță de pâine integrală prăjită și un ou fiert la micul dejun; câteva felii de curcan și salată asortată cu sos de zero calorii la prânz; pește copt și broccoli fiert la cină. După cum am aflat din capitolul precedent, „De ce slăbim frânele când suntem obosiți", sunteți acum onorabil și previzibil frustrați. Apoi, un oarecare vă pune sub nas o felie de tort. În clipa în care cedați ispitei și luați prima mușcătură, optica voastră se răstoarnă. Vă spuneți: „Ah, ce mama dracului, tot mi-am stricat regimul, așa că de ce să nu înfulec toată felia – laolaltă cu acel cheeseburger perfect rumenit, de-ți lasă gura apă, și cu toate garniturile după care mi-a crăpat buza toată săptămâna? O iau mâine de la capăt sau poate de luni. Și de data asta chiar voi ține regim strict". Cu alte cuvinte, odată ce v-ați mânjit deja conceptul sinelui aflat la regim, vă hotărâți să renunțați cu totul la dietă și să vă alcătuiți o imagine de sine complet eliberată de ideea oricărui regim alimentar (firește, nu luați în calcul că același lucru se poate repeta mâine și poimâine și tot așa).

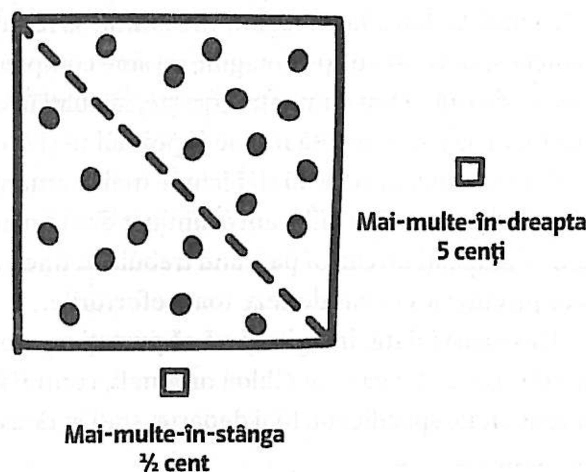
Ca să analizăm această slăbiciune mai în amănunt, împreună cu Francesca și cu Mike am examinat dacă un mic eșec (cum ar fi să mâncați un cartof pai când trebuie să țineți regim) poate face pe cineva să abandoneze toate eforturile.

De această dată, imaginați-vă că purtați o pereche de ochelari de soare – fie că sunt Chloé originali, contrafăcuți sau fără autenticitate specificată. Mai departe, stați în fața unui monitor

* În original, *what-the-hell effect* (n.t.).

de computer, pe care vedeți un pătrat, pe care o diagonală îl secționează în două triunghiuri. Începe proba și, timp de o secundă, douăzeci de puncte risipite la întâmplare clipesc în interiorul pătratului (vedeți diagrama de mai jos). Apoi, punctele dispar, lăsându-vă cu pătratul gol, linia diagonală și două butoane, unul marcat cu inscripția „mai-multe-în-dreapta" și celălat cu inscripția „mai-multe-în-stânga". Folosind aceste două butoane, sarcina voastră constă în a indica dacă sunt mai multe puncte de partea dreaptă sau de partea stângă a diagonalei. Repetați de 100 de ori. Câteodată, partea din dreapta conține evident mai multe puncte. Alteori, sunt negreșit concentrate în partea din stânga. În unele cazuri, e greu de spus. După cum vă puteți imagina, vă obișnuiți destul de bine cu această sarcină, oricât de plicticoasă ar fi și, după 100 de răspunsuri, experimentatotul vă poate spune cu câtă precizie faceți acest gen de estimări.

Figura 3: Exercițiul punctelor



Pe urmă, computerul vă cere să repetați același exercițiu de încă 200 de ori. Numai că, de această dată, veți fi plătiți în conformitate cu deciziile pe care le-ați luat. Iată amănuntul-cheie: indiferent dacă reacțiile voastre au fost corecte sau nu, de fiecare dată când selectați butonul de pe partea stângă, veți primi o jumătate de cent și ori de câte ori selectați butonul de pe partea dreaptă, veți primi 5 cenți (de zece ori mai mulți bani).

Cu această structură de stimulente, ocazional vă confruntați cu un conflict fundamental de interese. De fiecare dată când vedeți mai multe puncte în dreapta, nu există nicio problemă etică, pentru că răspunsul cinstit (mai multe în dreapta) este reacția care vă aduce și cei mai mulți bani. Dar atunci când vedeți mai multe puncte în stânga, trebuie să decideți dacă să dați răspunsul corect (mai multe în stânga), conform instrucțiunilor primite, ori să vă maximizați profitul, clicând pe butonul mai-multe-în-dreapta. Prin crearea acestui sistem asimetric de plată, le-am dat participanților un stimulent să vadă realitatea într-o perspectivă ușor diferită și să trișeze clicând excesiv pe butonul mai-multe-în-dreapta. Cu alte cuvinte, se confruntau cu un conflict între furnizarea unui răspuns corect și maximizarea profitului lor. A trișa sau a nu trișa, aceasta era întrebarea. Și nu uitați, faceți toate astea în timp ce purtați ochelarii de soare.

După cum a reieșit, testul nostru cu puncte a dat aceleași rezultate generale ca și exercițiul matriceal, cu o mulțime de indivizi trișând, dar numai câte puțin. Interesant, am văzut, de asemenea, că gradul de înșelătorie a fost deosebit de ridicat în cazul celor care purtau ochelari contrafăcuți. Pe deasupra, purtătoarele de imitații au trișat mai mult sub toate aspectele. Au trișat mai mult atunci când era greu de spus care parte conținea mai multe puncte și au trișat mai mult chiar și atunci când era limpede că răspunsul corect era mai multe puncte în partea stângă (partea cu recompensa financiară mai mică).

Acestea au fost rezultatele globale, însă motivul pentru care am creat testul cu puncte a fost, din capul locului, să observăm modul în care înșelătoria evoluează de-a lungul timpului în situații care oferă oamenilor multe oportunități de a se purta necinstit. Ne-a interesat dacă participantele noastre au început experimentul trișând numai din când în când, încercând să-și păstreze credința că sunt cinstite, beneficiind totodată de câteva furtișaguri ocazionale. Am bănuit că acest gen de înșelătorie echilibrată ar putea să dureze o vreme, dar că, la un moment dat, participantele ar putea să-și atingă „pragul de onestitate". Și, odată ce au depășit acel punct, ar urma să înceapă a gândi astfel: „Ce mama dracului, atâta timp cât sunt o escroacă, aș putea să profit la maximum". Și, începând din acel moment, ar urma să trișeze mult mai des - sau chiar de fiecare dată când au prilejul s-o facă.

Primul lucru pe care l-au scos la iveală rezultatele a fost următorul: cantitatea de înșelătorie a crescut pe măsură ce experimentul a continuat. Și, după cum ne-a sugerat intuiția noastră, am văzut, de asemenea, că la mulți indivizi s-a produs o tranziție abruptă într-un oarecare moment al experimentului, când au trecut de la un pic de șmecherie la pungășie crasă, trișând de fiecare dată când au avut prilejul s-o facă. Acest model general de comportament este ceea ce ne-am aștepta să rezulte din efectul „ce-mama-dracului" și el a ieșit la iveală deopotrivă în postura lucrului autentic și în cea a contrafacerii. Însă purtătoarele de ochelari de soare contrafăcuți au prezentat o mult mai puternică tendință de a-și abandona constrângerile morale și de a trișa apăsând până la capăt pedala de accelerație.*

* V-ați putea întreba dacă primirea unor cadouri contrafăcute ar avea același efect ca și atunci când voi înșivă alegeți niște imitații. Și noi ne-am pus această întrebare și am testat-o în alt experiment. A reieșit că nu contează dacă noi suntem acela care alegem un produs contrafăcut sau nu; odată ce avem un lucru contrafăcut, este mai probabil să trișăm (n.a.).

Pe coordonatele efectului „ce-mama-dracului", am constatat că, atunci când vine vorba despre înșelăciune, ne comportăm în mare măsură la fel ca și atunci când ținem regim. Odată ce am început să încălcăm propriile noastre norme (să spunem, păcălind dieta sau lăsându-ne ispitiți de stimulente financiare), este mult mai probabil să renunțăm la încercări ulterioare de a ne controla comportamentul - și, începând din acel punct, sunt șanse mari să cedăm tentației de a continua să ne purtăm urât.

SE PARE, AȘADAR, că hainele îl fac pe bărbat (sau femeie) și că faptul de a purta imitații are un efect asupra deciziilor etice. Așa cum se întâmplă de multe ori cu rezultatele cercetărilor din științele sociale, există căi de a folosi această informație spre bine sau spre rău. Pe latura negativă, se poate imagina modul în care organizațiile pot să se folosească de acest principiu pentru a slăbi moralitatea angajaților lor, astfel încât acestora să le fie mai ușor „să-i facă" pe consumatori, furnizori, reglementatori și competitori și, procedând astfel, să sporească veniturile companiei în dauna celorlalte părți. Pe latura pozitivă, înțelegerea modului în care operează pantele alunecoase ne poate îndruma să fim mai atenți față de cazurile timpurii de încălcare a regulilor și ne poate ajuta să apăsăm pe frână până când nu e prea târziu.

Nici ceilalți nu-s mai breji

După încheierea acestor experimente, Francesca, Mike și cu mine aveam dovezi că purtarea de contrafaceri dă o anumită culoare imaginii pe care ne-o facem despre propria persoană și că, odată ce ne-am zugrăvit în proprii noștri ochi drept niște escroci, începem să ne purtăm tot mai necinstit. Acest fapt ne-a

condus la o altă întrebare: dacă purtarea de imitații schimbă modul în care ne vedem propriul nostru comportament, tindem să fim mai bănuitori față de ceilalți?

Ca să aflăm răspunsul, am cerut unui alt grup de participante să poarte ceea ce le-am spus că erau ochelari de soare Chloé, reali sau contrafăcuți. Încă o dată, s-au plimbat conștiincioase pe hol, uitându-se la diferite postere și priveliști de afară. Totuși, atunci când le-am rechemat în laborator, nu le-am mai dat testul nostru matriceal sau pe cel cu puncte. În schimb, le-am cerut să completeze, purtând ochelarii, un chestionar destul de lung. În acest chestionar, am introdus câteva întrebări irelevante (de umplutură), menite să ascundă adevăratul scop al studiului. Printre întrebările de umplutură, am inclus trei seturi de întrebări concepute să măsoare modul în care respondentele noastre interpretau și evaluau moralitatea celorlalți.

Întrebările din setul A cereau participantelor să estimeze probabilitatea ca persoanele cunoscute să comită diferite fapte discutabile din punct de vedere etic. Întrebările din setul B le cereau să estimeze probabilitatea ca oamenii să mintă atunci când rostesc anumite fraze. În sfârșit, setul C le-a prezentat participantelor două scenarii în care cineva avea ocazia să se poarte necinstit și le-am cerut să estimeze probabilitatea ca persoana din scenariu să profite de ocazie și să trișeze. Iată întrebările din toate cele trei seturi:

Setul A: Cât este de probabil ca niște persoane pe care le cunoașteți să se comporte astfel?

- Se așază la rând într-un restaurant cu autoservire cu porțiile mai multor persoane.
- Încearcă să se îmbarce în avion înainte ca numărul grupului lor să fi fost strigat.

- Își umflă raportul cheltuielilor de deplasare în interes de serviciu.
- Le spun superiorilor că au făcut progrese la un proiect, deși lucrurile stau pe loc.
- Iau acasă articole de papetărie de la serviciu.
- Mint compania de asigurări în legătură cu valoarea daunelor suferite.
- Cumpără un articol de îmbrăcăminte, îl poartă și îl returnează.
- Își mint partenerul în ceea ce privește numărul de indivizi cu care au întreținut raporturi sexuale.

Setul B: Când se rostesc următoarele fraze, cât este de probabil să fie nesincere?

- Scuze pentru întârziere, traficul a fost groaznic.
- Am avut media generală 10.*
- Mi-a făcut plăcere să vă cunosc. M-aș bucura să luăm masa în oraș din când în când.
- Sigur, mă apuc de lucru imediat, chiar la noapte.
- Da, John a fost cu mine noaptea trecută.
- Credeam că v-am expediat e-mailul. Sunt sigur că vi l-am trimis.

Setul C: Cât este de probabil ca acești indivizi să întreprindă acțiunile următoare?

- Steve este manager la o firmă care produce pesticide și îngrășăminte pentru gazon și grădină. O anumită substanță chimică toxică urmează să fie interzisă în decurs de un an și, din acest motiv, în prezent este foarte ieftină. Dacă Steve cumpără această substanță, produce și distribuie produsul său suficient de repede, va putea să scoată un profit frumușel. Vă rugăm să estimați probabilitatea ca Steve să-și vândă produsul chimic atât timp cât este încă legal.

* În original, „My GPA [acronim pentru *Grade Point Average*] is 4.0". În sistemul educațional american, media generală maximă este 4,0 – echivalentul mediei generale 10 din învățământul românesc (n.t.).

- Dale este managerul unei firme care produce alimente ecologice. Una dintre băuturile lor din fructe organice conține 109 calorii / porție. Dale știe că oamenii sunt sensibili față de depășirea pragului de 100 de calorii. Ar putea să reducă porția cu 10%. În acest caz, eticheta ar spune că fiecare porție conține 98 de calorii și, cu caractere minuscule, s-ar menționa că fiecare sticlă conține 2,2 porții. Vă rugăm să estimați probabilitatea ca Dale să reducă porția ca să evite depășirea pragului de 100 de calorii / porție.

Care au fost rezultatele? Ați ghicit. Atunci când au reflectat asupra comportamentului persoanelor cunoscute (setul A), participantele din postura contrafacerii au apreciat că este mai probabil ca aceste persoane să se comporte necinstit decât au făcut-o participantele din postura lucrului autentic. De asemenea, ele au interpretat lista de fraze banale (setul B) ca fiind mai probabil mincinoase și au apreciat că este mai probabil ca actorul din cele două scenarii (setul C) să opteze pentru soluția mai dubioasă. În cele din urmă, am ajuns la concluzia că produsele contrafăcute nu doar ne fac pe noi să fim mai puțin cinstiți; ele ne determină deopotrivă să-i vedem și pe ceilalți ca fiind mai puțin onești.

Te prefaci până când o faci

Așadar, ce putem face cu toate aceste rezultate?

În primul rând, să ne gândim la casele de modă, care s-au războit cu imitațiile ani de zile. E poate cam greu să fii de partea lor; puteți crede că, în afara cercului lor restrâns, nimănui nu ar trebui să-i pese cu adevărat de „văicărelile" designerilor de fițe care-i îmbracă pe bogătași. Când sunteți ademeniți să cumpărați o poșetă Prada contrafăcută, v-ați putea spune: „Ei bine, produsele originale sunt prea scumpe și este o prostie să plătești pentru un lucru autentic". Ați putea spune: „Oricum nu aș fi avut de gând să cumpăr produsul original, așa că designerul nu pierde, de fapt, niciun ban". Sau poate că v-ați spune: „Acele case de modă câștigă atâția bani, încât o mână de oameni care cumpără produse contrafăcute nu vor face nicio diferență reală". Oricare ar fi raționalizările pe care le putem născoci – și suntem foarte buni când vine vorba să raționalizăm acțiunile convergente cu interesele noastre egoiste – sunt greu de găsit mulți oameni pe care alarma trasă de producătorii de modă să-i preocupe în mod serios.

Însă rezultatele noastre arată că aici este o altă poveste, mai insidioasă. Casele de modă nu sunt singurele care suportă costul contrafacerilor. Din cauza semnalizării-către-sine și a efectului „ce-mama-dracului", un singur act necinstit poate să schimbe comportamentul cuiva din momentul în care a fost săvârșit. În plus, dacă este un act necinstit care survine însoțit de un memento intrinsec (gândiți-vă la niște ochelari de soare contrafăcuți, pe care stă scris foarte vizibil „Gucci"), influența ulterioară poate fi de lungă durată și substanțială. În ultimă instanță, aceasta înseamnă că toți plătim pe contrafaceri un preț calculat în monedă morală; „falsificarea" ne schimbă comportamentul, imaginea de sine și modul în care îi vedem pe cei din jur.*

Gândiți-vă, de exemplu, la faptul că tot felul de diplome academice atârnă pe pereți în multe birouri de șefi de pe toată fața pământului și decorează încă și mai multe CV-uri. Acum câțiva ani, *The Wall Street Journal* a publicat un material despre administratori de firme care și-au falsificat atestatele academice, arătând cu degetul moguli precum Kenneth Keiser, pe atunci președinte și manager de operații la Pepsi Americas,

* Vă puteți întreba dacă oamenii sunt conștienți de consecințele ulterioare ale contrafacerilor. Am testat și aceasta și am descoperit că nu sunt conștienți de aceste efecte (n.a.).

Inc. Deși Keiser a urmat cursurile Universității de Stat din Michigan, el nu a absolvit facultatea; și totuși, vreme îndelungată, el a semnat documente în care se pretindea absolvent al Universității de Stat din Michigan[1] (firește, este posibil să fi fost vorba de o neînțelegere).

Sau luați cazul lui Marilee Jones, coautoare a unui ghid popular, intitulat *Less Stress, More Success: A New Approach to Guiding Your Teen Through College Admissions and Beyond**, în care, printre altele, ea recomandă „să fii tu însuți" pentru a avea succes în admiterea la colegiu și în găsirea unui job. Ea a fost populara decană de admitere la MIT și, timp de 25 de ani, o spun toți, și-a făcut treaba foarte bine. Numai că avea o problemă: ea își trecuse câteva diplome fictive în CV pentru a ocupa acea funcție. A fost un act de înșelăciune, pur și simplu. Ironia căderii ei de pe piedestal a acoperit-o de ridicol pe Jones, care și-a cerut scuze pentru că „nu a avut curajul" de a-și corecta „greșeala" din CV-ul său în timpul exercitării funcției. Atunci când o promotoare extrem de populară a principiului „fii tu însuți" se prăbușește din pricina unor diplome false, ce să mai credem noi ceilalți?

Dacă vă gândiți la acest tip de înșelăciune în contextul efectului „ce-mama-dracului", s-ar putea ca falsificarea atestatelor academice să înceapă adesea destul de nevinovat, respectând, poate, dictonul „te prefaci până când o faci",** dar, odată ce un asemenea act a fost comis, el poate să fie însoțit de o slăbire a criteriilor morale și de o tendință mai puternică de a trișa și în alte situații. De exemplu, dacă un director care deține o diplomă contrafăcută își pune constant un memento al contrafacerii în antetul corespondenței, pe cărțile de vizită, în CV și pe website-ul său, nu trebuie să ne sforțăm prea mult ca să ne imaginăm că ar putea, de asemenea, să înceapă să falsifice rapoartele de cheltuieli în interes de serviciu și numărul de ore lucrate ori să deturneze fondurile corporatiste. La urma urmei, dat fiind efectul „ce-mama-dracului", este posibil ca un act inițial de înșelăciune să poată spori nivelul general de necinste semnalată către sine al directorului, majorând factorul vrăjeală, care va duce la și mai multe fraude.

* Mai puțin stres, mai mult succes: O nouă abordare a orientării adolescenților dumneavoastră în admiterea la colegiu și după aceea.

** În original, *Fake it, till you make it* – în traducere literală, „mimează (prefă-te), până când îți iese". Este un clișeu de psihologie populară, cu oarecare suport experimental, care ne recomandă să mimăm siguranța și încrederea de sine, până când, prin exercițiul actoricesc, o vom dobândi realmente. Este o cale de evitare a profeției care se autoîmplinește (*self-fulfilling prophecy*): dacă ne temem de eșec din cauză că ne lipsește încrederea în forțele proprii, sporim șansele de nereușită; prefăcându-ne că suntem siguri de noi, avem șanse mai mari de succes și, pe măsură ce succesele încep să apară, ajungem să avem cu adevărat încredere în potențialul nostru (n.t.).

CONCLUZIA ESTE CĂ NU trebuie să privim un act singular de necinste ca pe un fleac. Avem tendința să-i iertăm pe oameni pentru prima lor abatere, pornind de la ideea că e doar prima dată și că oricine greșește. Și chiar dacă poate fi adevărat, trebuie să înțelegem, totodată, că primul act necinstit poate fi deosebit de important în modelarea imaginii de sine a cuiva și a acțiunilor sale viitoare – și, din acest motiv, este esențial ca primul act necinstit să fie prevenit. Iată de ce este important să eliminăm numeroasele acte singulare de necinste, aparent inofensive. Dacă o facem, s-ar putea ca, în timp, societatea să devină mai onestă și mai puțin coruptă (mai multe despre acest aspect în capitolul 8, „Înșelăciunea contagioasă").

(NU) FURAȚI ACEASTĂ CARTE

În sfârșit, nicio discuție despre contrafacerile produselor designerilor din lumea modei nu ar putea fi completă fără să menționăm vărul lor, descărcarea ilegală de pe Internet. (Imaginați-vă experimente similare celor cu ochelarii de soare

contrafăcuți, folosind însă muzică sau filme descărcate ilegal de pe Internet.) Dați-mi voie să vă relatez o întâmplare din care am învățat ceva interesant despre descărcările ilegale. În acest caz particular, eu am fost victima. La câteva luni după ce a apărut cartea mea *Irațional în mod previzibil* (Publica, 2010), am primit următorul e-mail:

Dragă dl. Ariely,

Tocmai am terminat în această dimineață să ascult versiunea audio, ilegal descărcată, a cărții dumneavoastră și am vrut să vă spun cât de mult am apreciat-o.

Sunt un bărbat afro-american din centrul orașului Chicago și, în ultimii cinci ani, mi-am câștigat traiul din vânzarea ilegală de CD-uri și DVD-uri. Sunt singurul din familia mea care nu se află în pușcărie sau care nu trăiește pe străzi. În calitate de ultim supraviețuitor al unei familii reprezentând tot ce este rău în America și ca unul care astăzi încalcă legea, știu că e doar o chestiune de timp până când îmi voi însoți restul familiei la pușcărie.

Cu ceva timp în urmă, am avut un job de la 9 la 5 și mă bătea gândul să încep o viață respectabilă, dar, la scurt timp după aceea, mi-am dat demisia și m-am întors la afacerea mea ilegală. Aceasta din cauza suferinței pe care am trăit-o renunțând la afacerea mea ilegală, pe care am pus-o pe picioare și am ținut-o în viață timp de cinci ani. Era a mea și nu am putut să găsesc un job care să-mi ofere același sentiment de proprietate. Inutil să mai spun, am putut realmente să fac legătura cu cercetările dumneavoastră privind proprietatea.

Dar altceva a fost la fel de important în a mă împinge înapoi spre afacerea mea ilegală de retail. În magazinul legal în care am lucrat, oamenii vorbeau adesea despre loialitate și grijă față de clienți, însă eu nu cred că ei înțeleg despre ce este vorba. În industria ilegală, loialitatea și grija sunt mult

mai puternice și mai intense decât orice am întâlnit în vânzările legale cu amănuntul. De-a lungul anilor, am construit o rețea de vreo 100 de inși care cu amabilitate cumpără de la mine. Am devenit adevărați prieteni, cu legături reale între noi și am dezvoltat un nivel de profundă grijă unii față de ceilalți. Aceste legături și prietenii cu clienții mei au făcut să-mi fie foarte greu să renunț la afacere și la prietenia lor.

Mă bucur că am ascultat cartea dumneavoastră.

Elijah

După ce am primit acest e-mail din partea lui Elijah, am căutat pe Internet și am găsit câteva versiuni ale audiobookului meu ce puteau fi descărcate gratuit și câteva copii scanate ale versiunii tipărite (care, trebuie să recunosc, erau scanări de înaltă calitate, din care nu lipseau copertele, toate mulțumirile și referințele, chiar și datele de copyright, pe care le-am apreciat în mod deosebit).

Indiferent unde te situezi în spectrul ideologic față de ideea că „informația vrea să fie liberă", văzându-ți propria lucrare distribuită pe gratis fără permisiune face ca întreaga problemă a descărcărilor ilegale să devină ceva mai personală, mai puțin abstractă și mai complexă. Pe de altă parte, sunt fericit că oamenii citesc despre cercetările mele și, sper eu, au de câștigat de pe urma lor. Cu cât mai mulți, cu atât mai bine – în fond, acesta este motivul pentru care scriu. Pe de altă parte, înțeleg și enervarea celor a căror operă este copiată ilegal și apoi vândută. Din fericire, eu am un job stabil, dar sunt sigur că, dacă m-aș fi bizuit pe scris ca unică sursă de venit, descărcările ilegale ar fi fost mai puțin interesante din punct de vedere intelectual și mult mai greu de înghițit.

Cât despre Elijah, cred că am făcut un schimb corect. Sigur, el a copiat ilegal audiobookul meu (și a făcut ceva bani din asta), dar eu am învățat ceva interesant despre loialitate și despre grija față de clienți în industria ilegală și chiar am primit o idee pentru posibile cercetări viitoare.

AVÂND ÎN VEDERE toate acestea, cum putem lupta împotriva propriei noastre deteriorări morale, a efectului „ce-mama-dracului" și a posibilității ca un act dubios să aibă efecte negative de lungă durată asupra moralității noastre? Fie că avem de-a face cu moda sau cu alte domenii din viață, ar trebui să fie clar că un act imoral poate să mărească probabilitatea altuia și că faptele imorale într-un domeniu ne pot influența moralitatea în alte domenii. Aceasta fiind situația, trebuie să ne concentrăm atenția asupra primelor semne de purtări necinstite și să facem tot ce putem să le stârpim din fașă, înainte să ajungă la maturitate.

ȘI GEANTA DE VOIAJ Prada de la care a pornit tot acest proiect de cercetare? Am luat singura decizie rațională cu putință: am dăruit-o mamei mele.

6 | Cum ne amăgim singuri

Să ne închipuim că te afli pe o plajă cu nisip fin. Refluxul retrage apele spre larg, lăsând în urmă o fâșie largă de nisip ud, numai bună de hoinăreală. Te îndrepți spre locul pe care-l vizitezi din când în când, la vânătoare de fete. Ah da, ești un crab albastru pus pe harță. Și, în realitate, te duci într-acolo și pentru o cafteală cu alți crabi masculi, ca să vedeți cine intră în grațiile femelelor.

Zărești în față ceva drăguț, cu niște cleștișori simpatici. În același timp, bagi de seamă că niște concurenți se apropie în grabă. Știi că modul ideal de rezolvare a situației este să-i sperii de moarte pe crabii rivali. În acest fel, nu trebuie să începi o luptă, riscând să fii rănit sau, și mai rău, să pierzi șansa de-a te împerechea. Așa că trebuie să-i convingi pe ceilalți crabi că ești mai mare și mai solid. În timp ce te apropii încetișor de adversari, știi că trebuie să-ți scoți talia în relief. Totuși, dacă numai pretinzi că ești mai mare, stând pe vârfuri și rotindu-ți cleștii fără tragere de inimă, va trebui, probabil, să speli putina. Ce-i de făcut?

Ai nevoie să te încurajezi singur, începând prin a crede că ești, cu adevărat, mai mare și mai tare decât în realitate. „Știind" că ești cel mai mare crab de pe plajă, te ridici cât poți pe picioarele de dinapoi și întinzi cleștii cât poți de departe și cât mai sus cu putință (coarnele de cerb, cozile de păun și fâțâiala frenetică ajută alte creaturi de sex masculin să facă același lucru). A crede în propria ta ficțiune înseamnă a fi de neclintit. Și s-ar putea ca (exagerata) ta încredere de sine să-i intimideze pe adversari.

ACUM, SĂ REVENIM la noi. În calitate de ființe umane, față de confrații noștri animali dispunem de niște mijloace un pic mai sofisticate de a ne da mari. Noi avem capacitatea de a minți – nu numai pe ceilalți, dar și pe noi înșine. Autoamăgirea este o strategie utilă de a crede poveștile pe care ni le spunem și, dacă avem succes, e mai puțin probabil să ne apuce tremuriciul, semnalând astfel involuntar că suntem orice altceva decât ceea ce pretindem că am fi. Eu nu susțin nici pe departe minciuna ca mijloc de a face rost de un partener, de un job sau de orice altceva. Dar, în acest capitol, vom cerceta modalitățile prin care izbutim să ne păcălim pe noi înșine în timp ce încercăm să-i păcălim pe alții.

Firește, nu putem să credem instantaneu oricare dintre minciunile noastre. De exemplu, să spunem că sunteți un tip care participă la un concurs de agățat rapid și încercați să impresionați o femeie atrăgătoare. Vă vine în minte o idee trăznită: îi spuneți că aveți licență de pilot. Chiar dacă i-ați vândut această gogoașă, e puțin probabil să vă convingeți de faptul că aveți, realmente, o astfel de licență și că, la următorul zbor cu avionul, veți începe să le sugerați piloților cum să facă o aterizare mai lină. Pe de altă parte, să spunem că ieșiți să alergați cu un amic și începeți să discutați despre timpii de alergare. Îi spuneți amicului că ați alergat o milă în mai puțin de șapte minute, când, în realitate, cel mai bun timp al vostru a trecut binișor de șapte minute. Peste câteva zile, spuneți altcuiva același lucru. După ce ați repetat iar și iar această mică exagerare, puteți, în cele din urmă, să uitați că, de fapt, nu ați coborât niciodată sub limita celor șapte minute. Puteți ajunge să o credeți până într-atât încât ați fi gata să pariați pe minciuna voastră.

DAȚI-MI VOIE SĂ vă spun povestea unei situații în care eu însumi m-am atașat de propria mea amăgire. În vara lui 1989 – cam la vreo doi ani după ce am ieșit din spital –, prietenul meu, Ken, și cu mine ne-am hotărât să zburăm de la New York la Londra, să-i facem o vizită unui alt prieten. Am cumpărat cel mai ieftin bilet până la Londra, care s-a întâmplat să fie pe ruta companiei Air India. Când am coborât din taxi la aeroport, ne-am îngrozit văzând o coadă de pasageri târându-se de-a lungul întregului terminal. La iuțeală, Ken a venit cu o idee: „Ce-ar fi să te pun într-un scaun cu rotile?" M-am gândit la sugestia lui. Pe lângă faptul că m-aș fi simțit mai comod, puteam să avansăm mult mai repede. (Sincer vorbind, îmi vine greu să stau în picioare mult timp, pentru că circulația sanguină din picioarele mele nu-i nici pe departe grozavă. Dar nu am nevoie de un scaun cu rotile.)

Eram amândoi convinși că era un plan bun, așa că amicul meu a sărit din taxi și s-a întors cu un scaun cu rotile. Am trecut lejer de check-in și, având de omorât vreo două ceasuri, ne-am delectat cu o cafea și un sendviș. După aceea, însă, am avut nevoie la toaletă. Drept urmare, Ken m-a împins pe scaunul cu rotile până la cel mai apropiat punct sanitar, care, din nefericire, nu avea dotări pentru invalizi. Mi-am jucat rolul mai departe, totuși; am dus scaunul cu rotile cât mai aproape de toaletă și am încercat să nimeresc ținta de la distanță, cu un succes limitat.

Odată scăpați de proba toaletei, a venit vremea să ne îmbarcăm în avion. Locurile noastre se găseau pe rândul 30 și, pe măsură ce ne-am apropiat de ușa avionului, mi-am dat seama că scaunul cu rotile avea să fie prea lat pentru a trece printre rânduri. Așa că am făcut ceea ce mi-a impus noul meu rol: am lăsat scaunul cu rotile la intrarea în avion, m-am suit în cârca lui Ken, care m-a cărat până la locurile noastre.

Pe când așteptam să decolăm, m-a scos din sărite faptul că toaleta din aeroport nu era accesibilă pentru handicapați, iar

compania aeriană nu-mi pusese la dispoziție un scaun cu rotile mai îngust, cu care să pot ajunge la locul meu. Iritarea mi-a sporit când mi-am dat seama că n-ar trebui să beau nici măcar o înghițitură în timpul zborului de șase ore, pentru că mi-ar fi fost imposibil să-mi joc rolul mai departe pentru a merge la toaletă. Următoarea dificultate s-a ivit când am aterizat la Londra. Încă o dată, Ken a trebuit să mă care în spate până la ușa avionului și, deoarece compania aeriană nu avea pregătit un scaun cu rotile pentru noi, a trebuit să așteptăm.

Această mică aventură m-a făcut să înțeleg iritările zilnice ale oamenilor cu handicap în general. De fapt, am fost atât de enervat, încât am decis să merg și să fac o plângere către șeful companiei Air India din Londra. Odată ce am obținut scaunul cu rotile, Ken m-a împins până la biroul liniei aeriene și, cu un aer ușor exagerat de indignare, am descris fiecare dificultate și umilință prin care am trecut, și l-am dojenit pe șeful regional al celor de la Air India pentru lipsa de preocupare față de oamenii cu dizabilități de pretutindeni. Firește că el și-a cerut mii de scuze, după care am plecat mai departe pe rotile.

Bizar este faptul că, de-a lungul întregului proces, eu știam că aș putea să merg pe picioarele mele, dar mi-am însușit rolul atât de repede și atât de total, încât sentimentul meu de îndreptățire era la fel de real ca și când aș fi avut un motiv legitim de a fi supărat. După toate astea, am mers să ne ridicăm bagajele și, odată ajuns lângă banda transportoare, mi-am luat pur și simplu rucsacul și am plecat mai departe fără să șchiopătez, precum Keyser Söze în filmul *Suspecți de serviciu.**

* În original, *The Usual Suspects*, film de mare succes regizat de Bryan Singer și lansat pe ecrane în 1995. Kevin Spacey joacă rolul unui gangster șchiop, care, fiind anchetat de poliție după un jaf soldat cu mai multe victime, născocește un personaj malefic – Kaiser Söze, ca pretins autor al tuturor crimelor. Odată eliberat din lipsă de probe, Kevin Spacey se dovedește a fi, în scena finală, personajul malefic, pășind vioi și energic, fără urmă din infirmitatea jucată pe toată durata filmului (n.t.).

CA SĂ EXAMINĂM CEVA MAI SERIOS autoamăgirea, Zoë Chance (postdoctorandă la Yale), Mike Norton, Francesca Gino și cu mine ne-am apucat să aflăm mai multe despre cum și când ne amăgim singuri până ce ajungem să credem propriile noastre minciuni și dacă există mijloace prin care să ne ferim de a ajunge în astfel de situații.

În prima fază a explorărilor noastre, participanții au dat un test de tip IQ, bazat pe opt întrebări (una dintre întrebări, de exemplu, era aceasta: „Care număr este jumătate din sfertul unei zecimi din 400?"). După ce au isprăvit testul, participanții din grupul de control au înmânat răspunsurile experimentatorului, care le-a verificat soluțiile. Această operație ne-a permis să stabilim performanța medie la acest test.*

În condiția în care era posibil să se trișeze, participanții au avut în josul paginii o cheie a răspunsurilor. Li s-a spus că acea cheie a soluțiilor li s-a dat pentru ca ei să-și poată calcula scorul la test, ajutându-i astfel să estimeze cât erau de buni la rezolvarea acestui tip de întrebări. Totuși, li s-a cerut să răspundă mai întâi la întrebare și numai după aceea să utilizeze cheia pentru verificare. După ce au răspuns la toate întrebările, participanții și-au verificat răspunsurile și au raportat performanța.

Ce arată rezultatele primei faze a studiului? După cum ne așteptam, grupul care a avut oportunitatea să-și „verifice răspunsurile" a avut un scor cu câteva puncte peste medie, ceea ce sugerează că au utilizat cheia soluțiilor nu numai pentru autoevaluare, ci și ca să-și îmbunătățească performanța. După cum a fost cazul cu toate celelalte experimente ale noastre, am

* Am folosit acest tip de întrebări, asemănătoare celor de la SAT, în locul matricelor noastre standard deoarece ne-am așteptat ca astfel de întrebări să conducă mai firesc la senzația de „asta o știam și eu" și la autoamăgire (n.a.). [SAT – acronim pentru *Scolastic Assessment Test* – bacalaureatul american, pe baza căruia se fac admiterile la colegiu, n.t.]

constatat că oamenii trișează atunci când au o șansă de a o face, dar nu cu toptanul.

Cum mi-am îmbunătățit eu scorul MENSA

Inspirația acestui aranjament experimental mi-a venit de la acele reviste gratuite care se găsesc în buzunarele de pe dosul scaunelor din avioane. Pe când zburam undeva, frunzăream o revistă și am găsit un chestionar MENSA* (întrebări care, se presupune, măsoară inteligența). Fiind un tip foarte competitiv, m-am apucat, firește, de el. Instrucțiunile menționau că răspunsurile se găseau la sfârșitul revistei. După ce am răspuns la prima întrebare, am deschis revista la ultima pagină să văd dacă am răspuns corect și, ce să vezi, am făcut-o. Dar, pe măsură ce am mers mai departe, am mai băgat de seamă că, în timp ce verificam răspunsul la întrebarea pe care tocmai o isprăvisem, ochii îmi alunecau nițeluș pe răspunsul la întrebarea următoare. Odată ce-am aruncat o scurtă ocheadă pe răspunsul la întrebarea următoare, problema care venea la rând mi se părea mult mai ușoară. La sfârșitul testului, am fost capabil să rezolv corect majoritatea întrebărilor, ceea ce a făcut să-mi fie ușor să cred despre mine că sunt un soi de geniu. Dar, după aceea, a trebuit să mă întreb dacă scorul meu a fost atât de înalt pentru că eu eram superinteligent sau pentru că văzusem răspunsurile cu coada ochiului (eram înclinat, firește, să pun totul pe seama inteligenței mele).

Același proces elementar poate să aibă loc în orice test atunci când răspunsurile sunt disponibile pe altă pagină ori

* MENSA: (în latină, „masă"), este denumirea unei organizații internaționale, din care poate să facă parte oricine posedă un IQ (coeficient de inteligență) de peste 98 (n.t.).

sunt scrise de-a-ndoaselea, după cum se întâmplă frecvent în reviste și în ghidurile de pregătire pentru SAT. Atunci când ne antrenăm pentru susținerea unor teste, folosim adeseori răspunsurile ca să ne convingem pe noi înșine că suntem deștepți sau, dacă dăm un răspuns greșit, că am făcut o greșeală prostească, pe care nu am face-o niciodată la un examen real. Într-un fel sau altul, ajungem să ne facem o idee umflată despre cât de sclipitori suntem în realitate – și ăsta e un lucru pe care, în general, îl acceptăm cu plăcere.

REZULTATELE PRIMEI FAZE a experimentului nostru au arătat că participanții aveau tendința să se uite mai întâi pe răspunsuri, acesta fiind un mijloc de a-și îmbunătăți scorul. Însă această constatare nu ne-a spus dacă ei s-au apucat să trișeze de-a dreptul, urmând căile bătătorite ale înșelăciunii clasice, sau dacă se amăgeau de fapt pe ei înșiși. Cu alte cuvinte, încă nu știam dacă participanții își dădeau seama de faptul că trișau ori dacă s-au convins pe ei înșiși că au știut tot timpul răspunsurile corecte. Ca să ne dăm seama, am adăugat încă o componentă experimentului nostru următor.

Imaginați-vă că participați la un experiment asemănător celui de dinainte. Luați chestionarul cu cele opt întrebări și răspundeți corect la patru dintre ele (50%), dar, grație răspunsurilor din jocul paginii, pretindeți că ați rezolvat corect șase întrebări (75%). Acum, credeți că abilitatea voastră efectivă este în zona lui 50% sau pe lângă 75%? Pe de o parte, puteți fi conștienți de faptul că v-ați folosit de răspunsuri ca să vă umflați scorul și să vă dați seama că abilitatea voastră reală se apropie de 50%. Pe de altă parte, știind că ați fost plătit ca și cum ați fi rezolvat șase probleme, ați fi în stare să vă convingeți singuri că abilitatea voastră de a rezolva astfel de probleme este efectiv mai aproape de 75%.

Aici intervine a doua fază a experimentului. După ce ați terminat testul de matematică, experimentatorul vă cere să anticipați cât de bine veți răspunde la următorul test, în care veți avea de rezolvat 100 de întrebări de aceeași factură. De această dată, e clar că nu veți mai găsi nici urmă de răspunsuri în jocul paginii (și, prin urmare, nicio șansă de a consulta cheia). Ce performanță veți anticipa să obțineți la testul următor? Predicția voastră se va baza pe abilitatea voastră reală din prima fază (50%) sau pe cea exagerată (75%)? Iată logica: dacă sunteți conștienți că ați folosit cheia răspunsurilor la testul anterior ca să vă măriți în mod artificial scorul, veți anticipa că veți rezolva corect aceeași proporție de întrebări ca și aceea pe care ați obținut-o fără ajutor la primul test (patru din opt sau aproximativ 50%). Dar să spunem că ați început să credeți că voi chiar ați rezolvat corect șase probleme fără ajutor și nu pentru că v-ați uitat pe răspunsuri. Acum s-ar putea să preziceți că și la următorul test ați rezolva corect un procentaj mult mai mare de întrebări (aproape de 75%). Realmente, desigur, puteți rezolva corect numai aproximativ jumătate dintre întrebări, dar autoamăgirea voastră vă poate umfla, ca pe crabi, sporind încrederea pe care o aveți în propria capacitate.

Rezultatele au arătat că participanții au trăit experiența ultimului gen de supraestimare de sine. Previziunile privind nivelul lor de performanță în cea de-a doua fază a testului au arătat că participanții nu doar s-au folosit de cheia răspunsurilor în prima fază ca să-și mărească scorul, ci și că, foarte repede, s-au convins pe ei înșiși că scorul declarat a fost cel pe care-l meritau. În esență, aceia care au avut șansa de a-și verifica răspunsurile (și care au trișat) au început să creadă că performanța lor exagerată reflecta adevărata lor pricepere.

Dar ce s-ar fi întâmplat dacă i-am fi plătit pe participanți ca să-și anticipeze corect scorul din faza a doua? Fiind vorba despre bani, poate că participanții nu vor mai ignora în mod atât de evident faptul că în prima fază se folosiseră de cheia răspunsurilor ca să-și îmbunătățească scorul. În acest scop, am repetat același experiment cu un nou grup de participanți, oferindu-le de această dată până la 20 $ dacă anticipau corect performanța lor la cel de-al doilea test. Chiar și cu acest stimulent financiar de a fi exacți, ei au continuat totuși să dea credit total scorurilor obținute și să-și supraestimeze capacitățile. În pofida unei motivații puternice de a fi corecți, autoamăgirea a fost la putere în acea zi.

ASTA O ȘTIAM ȘI EU

Am ținut o mulțime de prelegeri despre cercetările mele în fața unor grupuri diferite, de la universitari la oameni de afaceri de varii profiluri. La începutul activității mele de conferențiar, obișnuiam să descriu un experiment, rezultatele sale și, în cele din urmă, ceea ce credeam eu că se poate învăța din ele. Dar am descoperit de multe ori că unii oameni nu păreau deloc surprinși de rezultate și erau nerăbdători să-mi spună acest lucru. Mi s-a părut ceva uimitor deoarece, eu fiind cel care a efectuat cercetarea, de multe ori am fost surprins de rezultatele ei. M-am întrebat: oare cei din auditoriu erau chiar atât de pătrunzători? Cum de au știut rezultatele înaintea mea? Sau era numai o senzație de intuiție ex post-facto?

Până la urmă, am descoperit o cale de a combate această senzație de „asta o știam și eu". Am început să cer auditorilor să anticipeze rezultatele experimentelor. După ce am isprăvit de descris cadrul experimental și ceea ce am măsurat, le-am lăsat câteva secunde de reflecție. Pe urmă, i-am rugat să voteze rezultatul ori să noteze pe hârtie predicțiile lor. Numai după ce aveam să primesc răspunsul lor urma să le comunic rezultatele. Vestea bună este că această abordare dă rezultate. Folosind metoda „întreabă mai întâi", rareori mai primesc replica „asta o știam și eu".

În onoarea tendinței noastre naturale de a ne convinge singuri că știam răspunsurile de la bun început, am numit centrul meu de cercetări de la Universitatea Duke „Centrul de Înțelegere Retrospectivă Avansată".

Plăcerea noastră de a exagera

Odată ca niciodată – pe la începutul anilor 1990 –, apreciatul regizor Stanley Kubrick a început să afle de la asistentul său cum că un bărbat se dădea drept el. Pretinsul Kubrick (care se numea, de fapt, Alan Conway și care nu semăna câtuși de puțin cu bărbosul regizor) se fâțâia prin toată Londra, spunând tuturor cine (nu) era. Pentru că adevăratul Stanley Kubrick era o persoană foarte retrasă, care fugea de paparazzi, nu multă lume avea habar despre înfățișarea lui. Drept urmare, o mulțime de naivi, încântați să-l „cunoască" pe celebrul regizor, au mușcat cu poftă momeala lui Conway. Warner Bros., care finanța și distribuia filmele lui Kubrick, a început să sune practic în fiecare zi la biroul regizorului, pentru a-i transmite noi reclamații din partea unor indivizi care nu înțelegeau de ce „Stanley" nu-i căutase la telefon. La urma urmei, ei îl invitaseră la masă, îi plătiseră băutura și taxiul, în schimbul promisiunii că-i va distribui în următorul său film!

Într-o zi, Frank Rich (fost critic teatral și editorialist de opinie la *The New York Times*) lua masa într-un restaurant din Londra împreună cu soția și încă un cuplu. S-a întâmplat că imitatorul lui Kubrick stătea la masa alăturată, acompaniat de către un parlamentar britanic cu titlu nobiliar și câțiva tineri, desfătându-i cu povești aiuritoare din timpul turnării filmelor sale. Zărindu-l pe Rich la masa de lângă el, impostorul s-a apropiat și i-a spus criticului că era tentat să dea în judecată ziarul *Times* pentru că l-ar fi catalogat drept „somnolent din punct de vedere creativ". Ațâțat de întâlnirea cu retrasul „Kubrick", Rich i-a solicitat un interviu. Conway i-a spus lui Rich să-l sune, i-a dat numărul său de telefon și... a dispărut.

La scurt timp după această întâlnire, lucrurile au început să se lămurească în privința lui Conway, pe măsură ce Rich și alții au prins să-și dea seama că fuseseră fraieriți. În cele din urmă, adevărul a ieșit la iveală atunci când Conway a început să-și vândă povestea ziariștilor. El a pretins că ar fi fost victima unei tulburări mintale („A fost ceva straniu, Kubrick a pus stăpânire pe mine. Chiar am crezut că sunt el!"). În final, Conway a murit alcoolic și fără o lețcaie, cu numai patru luni înainte de moartea lui Kubrick.*

Deși această istorie este una extremă, se prea poate ca acel Conway să fi crezut că era Kubrick în timpul escapadelor sale în travesti, ceea ce ridică întrebarea dacă nu cumva unii dintre noi suntem mai predispuși decât alții să credem propriile noastre născociri. Ca să examinăm această posibilitate, am pus la punct un experiment ce repeta sarcina principală de autoamăgire, însă, de această dată, am măsurat și tendința generală a participanților de a închide ochii față de propriile lor greșeli. Ca să măsurăm această tendință, le-am cerut participanților să aprobe ori să dezaprobe câteva afirmații, de genul: „Primele mele impresii despre ceilalți sunt de obicei corecte" și „Nu-mi acopăr niciodată greșelile". Am vrut să știm dacă indivizii care au răspuns „da" la mai multe dintre aceste întrebări aveau, de asemenea, o mai mare tendință de autoamăgire în experimentul nostru.

* Întâmplarea a fost relatată de către asistentul lui Kubrick, Anthony Frewin, în revista *Stop Smiling*, și a stat la baza filmului *Colour Me Kubrick*, în care John Malkovich a jucat rolul lui Conway (n.a.).

La fel ca și înainte, am văzut că aceia din postura răspuns-cheie au trișat și au obținut scoruri mai mari. Iarăși, ei au anticipat că vor răspunde corect la mai multe întrebări din testul următor. Și încă o dată, au pierdut bani pentru că și-au exagerat scorurile și și-au supraestimat capacitatea. Ce-ar fi de spus despre cei care au răspuns „da" la majoritatea afirmațiilor privind propriile lor înclinații? Au fost o mulțime și au prezis că se vor descurca cel mai bine în a doua fază a testului nostru.

VETERANI EROI?

În 1959, a murit Walter Williams, „ultimul veteran supraviețuitor al Războiului Civil" din America. I s-au făcut funeralii princiare, inclusiv o paradă la care s-au strâns zeci de mii de spectatori și o săptămână de doliu național. Peste mulți ani, totuși, un ziarist pe nume William Marvel a descoperit că Williams avea numai cinci ani la începutul războiului, ceea ce însemna că nu avusese vârsta necesară pentru a se înrola în armată, indiferent cu ce atribuții. A fost, totuși, încă și mai rău. Titlul pe care Walter Williams l-a purtat necinstit până la moarte îi fusese transmis de către un oarecare John Salling, care, după cum a descoperit Marvel, se autointitulase și el drept cel mai bătrân veteran al Războiului Civil. De fapt, Marvel susține că ultima duzină de așa-numiți cei mai bătrâni veterani ai Războiului Civil era formată doar din impostori.

Există nenumărate alte istorii precum aceasta, chiar și din războaiele mai recente, în care te-ai putea gândi că astfel de pretenții sunt mai greu de născocit și de susținut. Ca să vă dau un exemplu, sergentul Thomas Larez s-a ales cu mai multe răni de glonț în luptele din Afganistan, în timp ce căra la adăpost un alt soldat rănit. Nu numai că i-a salvat viața prietenului său, dar, uitând de propriile lui răni, a ucis șapte luptători talibani. Așa relata un reportaj despre isprăvile lui Larez, transmis pe un canal de știri din Dallas, care ulterior a trebuit să fie dezmințit, deoarece s-a dovedit că, deși Larez era, într-adevăr, pușcaș marin, nici măcar nu se apropiase vreodată de Afganistan – întreaga poveste era o minciună.

Ziariștii demască frecvent astfel de pretenții neadevărate. Dar, din când în când, ziaristul este acela care vinde gogoși. Cu ochii în lacrimi și cu glasul tremurând, bătrânul jurnalist Dan Rather și-a descris propria carieră în rândurile pușcașilor marini, deși el nu făcuse nici măcar instrucția de bază. După cât se pare, trebuie să fi crezut că implicarea lui în război fusese mult mai semnificativă decât a fost în realitate.[1]

EXISTĂ, PROBABIL, multe motive pentru care oamenii își exagerează faptele din timpul serviciului militar. Dar frecvența poveștilor despre oameni care mint în legătură cu CV-urile, diplomele și biografiile lor dă naștere câtorva întrebări interesante. Este posibil ca atunci când facem publice niște invenții, minciuna consemnată să acționeze ca un semn de reușită care „ne reamintește" despre falsele noastre succese și contribuie la cimentarea ficțiunii în țesătura vieții noastre? Sau dacă un trofeu, o panglică sau un certificat atestă ceva ce noi nu am realizat niciodată, ne-ar ajuta însemnul de reușită să ne atașăm de falsele credințe în propriile noastre abilități? Ar spori astfel de atestări capacitatea noastră de autoamăgire?

ÎNAINTE DE A VĂ SPUNE ceva despre experimentele noastre legate de această chestiune, trebuie să vă spun că am agățat cu mândrie două diplome pe un perete din biroul meu. Una este o diplomă de „Licențiat MIT în farmec [personal]", iar cealaltă este una de „Doctor în farmec [personal]", tot de la MIT. Aceste diplome mi-au fost conferite de către Școala de Farmec, o activitate ce se desfășoară la MIT în timpul friguroasei și mizerabilei luni ianuarie. Ca să îndeplinesc cerințele, a trebuit

să iau numeroase lecții de dans, poezie, legat cravata și alte îndemânări de acest gen, inspirate din balurile simandicoase. Și într-adevăr, cu cât țin mai mult timp aceste atestate pe peretele din biroul meu, cu atât cred cu mai multă convingere că sunt realmente un ins fermecător.

AM TESTAT EFECTELE diplomelor dându-le participanților noștri o șansă de a trișa la primul nostru test de matematică (prin accesul la cheia răspunsurilor). După ce și-au exagerat performanța, le-am oferit unora dintre ei un certificat, subliniind (falsa) lor reușită la acel test. Le-am scris chiar numele și scorul pe certificat și l-am tipărit pe o hârtie fină, cu aspect de document oficial. Ceilalți participanți nu au primit un certificat. Urma, oare, ca însemnele reușitei să sporească încrederea participanților în performanța lor umflată, care s-a bazat, în realitate, pe consultarea cheii răspunsurilor? Aveau ele să-i facă a crede că scorul lor era, într-adevăr, o reflectare fidelă a capacității lor?

După cum s-a văzut, nu sunt singurul ins influențat de diplomele agățate pe perete. Participanții care au primit un certificat au anticipat că vor răspunde corect la mai multe întrebări la cel de-al doilea test. Pare-se că posesia unui memento al „lucrului bine făcut" face să ne fie mai ușor să credem că reușitele noastre ne aparțin, indiferent cât de bine a fost făcut, în realitate, acel lucru.

ROMANCIERA DIN SECOLUL al XIX-lea Jane Austen ne-a oferit un exemplu fantastic de felul în care propriile noastre interese egoiste, laolaltă cu ajutorul celor din jur, ne pot face să credem că egoismul nostru este, de fapt, un semn de filantropie și generozitate. În *Sense and Sensibility**, există o scenă revelatoare în care John, primul și unicul fiu și moștenitor legal, analizează ce anume presupunea, cu exactitate, o promisiune pe care i-o făcuse tatălui său. Lângă patul de moarte al tatălui, John îi promite bătrânului că va avea grijă de foarte buna, dar săraca lui mamă vitregă și de cele trei surori vitrege. De bunăvoie, el decide să le ofere femeilor 3.000 de lire sterline, o mică parte din moștenirea sa, care lor le-ar fi fost de ajuns. În fond, gândește el cu simpatie, „s-ar putea lipsi de considerabila sumă fără mare bătaie de cap".

În pofida satisfacției pe care i-o dă lui John această idee și a ușurinței cu care putea să facă acest dar, isteața și egoista lui soție îl convinge – fără prea mare dificultate și apelând din belșug la raționamente înșelătoare – că orice ban pe care-l oferă rudelor sale prin alianță îl vor lăsa pe el, pe soția și pe fiul lui „înspăimântător de săraci". Ca o vrăjitoare blestemată din basme, ea susține că tatăl lui trebuie să-și fi pierdut mințile. În fond, bătrânul era la câteva minute de moarte atunci când i-a adresat cererea. Apoi începe să îngâne un cântec de sirenă despre egoismul mamei vitrege. Cum pot mama vitregă a lui John și surorile lui să creadă că merită vreun sfanț? Cum poate el, soțul ei, să facă praf averea tatălui său având grijă de această mașteră și de surorile lui? Spălat la creier, fiul ajunge la concluzia că „ar fi absolut inutil, dacă nu de-a dreptul necuviincios să facă mai mult pentru văduvă și cele trei fiice ale tatălui său..." Et voilà! Conștiința împăcată, avariția raționalizată, averea neatinsă.

* Rațiune și simțire

AUTOAMĂGIREA ÎN SPORT

Toți sportivii știu că utilizarea steroizilor este nepermisă și că, dacă se descoperă că i-au folosit, recordurile lor și sportul pe care-l practică vor fi compromise. Și totuși, dorința de a stabili noi recorduri (umflate cu steroizi) și de a cuceri atenția mediatică și adorația

fanilor îi împinge pe mulți atleți să trișeze dopându-se. Problema există pretutindeni și în orice sport. A fost Gloyd Landis, care a fost deposedat de victoria din Turul de ciclism al Franței din cauza steroizilor în 2006. Universitatea Waterloo din Canada și-a suspendat timp de un an întreaga echipă de fotbal atunci când opt jucători au fost testați pozitiv cu steroizi anabolici. Un antrenor bulgar de fotbal a fost exclus patru ani din viața sportivă pentru că le-a administrat jucătorilor steroizi înaintea unui meci din 2010. Și totuși, nu putem decât să ne întrebăm ce gândesc utilizatorii de steroizi atunci când câștigă un meci sau după ce primesc o medalie. Recunosc ei că trofeul este nemeritat sau chiar cred realmente că performanța lor se datorează numai abilității lor?

Apoi mai este, firește, jocul de baseball. Ar fi stabilit Mark McGwire atât de multe recorduri fără uzul de steroizi? A crezut el că reușitele sale se datorau doar măiestriei sale? După ce a recunoscut că își administrase steroizi, McGwire a declarat: „Sunt sigur că lumea se va întreba dacă aș fi putut reuși atâtea home runs* fără să fi luat steroizi. Am avut ani buni în care nu m-am atins de steroizi și am avut ani proști în care nu am luat niciun dram de steroizi. Am avut ani buni în care am luat steroizi și ani proști în care am luat steroizi. Dar, indiferent de situație, nu trebuia s-o fac și, pentru că am făcut-o, îmi pare sincer rău."[2]

I-o fi părut lui rău, dar, până la urmă, nici fanii lui, nici McGwire însuși nu pot ști cu siguranță cât de bun este cu adevărat.

* *Home run* – moment de vârf în jocul de baseball, în care așa-numitul *batter*, jucătorul ce lovește cu celebra bâtă mingea aruncată spre el de către un jucător advers (*pitcher*), reușește să trimită mingea atât de departe (uneori chiar peste tribunele stadionului), încât nu mai poate fi prinsă și jucată de către echipa adversă, care asistă neputincioasă în timp ce *batterul* aleargă lejer, nestingherit, prin toate cele patru baze, marcând puncte importante. În limbajul colocvial american, alături de *slam dunk* (coșul marcat de sus la baschet) și *bull's eye* (centrul unei ținte marcate cu cercuri concentrice), *home run* exprimă o reușită de excepție (n.t.).

DUPĂ CUM PUTEȚI vedea, oamenii tind să creadă propriile lor povești exagerate. Este posibil ca acestui comportament să i se pună capăt ori, cel puțin, să fie temperat? Deoarece oferindu-le oamenilor bani ca să-și aprecieze mai corect performanțele nu părea să înlăture autoamăgirea, am decis să intervenim dinainte, chiar în momentul în care oamenii erau tentați de oportunitatea de a trișa. (Această abordare se înrudește cu folosirea de către noi a celor Zece Porunci din capitolul 2, „Umor cu factorul vrăjeală".) De vreme ce participanții noștri erau evident capabili să ignore efectul pe care cheia răspunsurilor îl avea asupra scorurilor lor, ne-am întrebat ce s-ar întâmpla dacă noi am fi scos mai clar în evidență faptul că se bazau pe cheia răspunsurilor în momentul în care ei tocmai făceau acest lucru. Dacă utilizarea cheii răspunsurilor ca să-și umfle scorurile era ostentativ evidentă, ar fi ei mai puțin capabili să se convingă singuri de faptul că știuseră de la început și de capul lor răspunsurile corecte?

În experimentele noastre inițiale, pe hârtie, nu era posibil să ne dăm seama cu precizie când participanții își aruncau privirea peste cheia răspunsurilor și în ce grad erau conștienți de ajutorul primit citind răspunsurile tipărite. Așa că, în experimentul nostru următor, i-am pus pe participanți să dea o versiune computerizată a aceluiași test. De această dată, cheia răspunsurilor din partea de jos a monitorului era inițial ascunsă vederii. Ca să vadă răspunsurile, participanții trebuiau să mute cursorul spre partea inferioară a ecranului, iar când cursorul era mișcat în sus, cheia răspunsurilor dispărea din nou. În acest fel, participanții erau obligați să gândească exact când și pentru cât timp au utilizat cheia răspunsurilor, astfel încât nu mai puteau să ignore prea ușor o acțiune atât de clară și deliberată.

Deși aproape toți participanții au consultat cheia răspunsurilor cel puțin o dată, am constatat că în această rundă (prin

contrast cu testele completate pe hârtie) nu și-au mai supraestimat performanța la cel de-al doilea test. În pofida faptului că au continuat să trișeze, decizia conștientă de a folosi cheia răspunsurilor – în loc să arunce doar o privire în josul paginii – le-a înlăturat tendințele de autoamăgire. Se pare, așadar, că atunci când suntem ostentativ atenționați asupra modalităților în care trișăm, devenim mai puțin capabili să ne atribuim merite nemeritate pentru performanțele noastre.

Autoamăgirea și autoajutorarea

Așadar, ce poziție luăm față de autoamăgire? Ar trebui să o susținem? Să o eliminăm? Bănuiesc că autoamăgirea seamănă cu verii săi, supraîncrederea de sine și optimismul, și, aidoma acestor biasuri, are deopotrivă beneficii și dezavanataje. Pe latura pozitivă, o încredere nejustificat de mare în noi înșine poate spori starea noastră generală de bine, ajutându-se să suportăm stresul; ea ne poate mări perseverența în rezolvarea unor sarcini dificile sau plicticoase; și ne poate împinge să încercăm experiențe noi și variate.

Într-o oarecare măsură, perseverăm în a ne amăgi singuri și pentru a păstra o imagine de sine pozitivă. Ștergem cu buretele insuccesele noastre, ne scoatem în evidență succesele (chiar și atunci când nu ne aparțin în totalitate) și ne place să dăm vina pe ceilalți și pe circumstanțele exterioare atunci când eșecurile noastre sunt de netăgăduit. Ca și prietenul nostru crab, ne putem folosi de autoamăgire pentru a ne umfla încrederea de sine atunci când altminteri s-ar putea să fim lipsiți de îndrăzneală. Bazându-ne pe punctele noastre mai tari ne poate ajuta să smulgem o întâlnire, să isprăvim un proiect major sau să obținem un job. (Nu sugerez să vă înfloriți CV-ul,

firește, dar un mic plus de încredere de sine poate să lucreze adeseori în favoarea voastră.)

Pe latura negativă, în măsura în care o imagine de sine prea optimistă poate sta la baza acțiunilor noastre, putem presupune greșit că lucrurile se vor aranja cât se poate de bine și, în consecință, putem să nu luăm în mod activ cele mai bune decizii. Autoamăgirea ne poate împinge, de asemenea, să „înflorim" povestea vieții noastre cu, să zicem, o diplomă de la o universitate de prestigiu, ceea ce ne poate aduce mari necazuri atunci când, până la urmă, adevărul iese la iveală. Și, desigur, există costul general al înșelăciunii. Atunci când noi și cei din jur suntem necinstiți, începem să suspectăm pe toată lumea și, fără încredere, viețile noastre devin mai dificile în aproape toate privințele.

Ca și în alte aspecte ale vieții, și aici echilibrul se află între fericire (parțial indusă de autoamăgire) și deciziile optime pentru viitor (și o viziune mai realistă despre noi înșine). Desigur, este incitant să ai privirea sclipitoare și speranța unui viitor minunat – dar, în cazul autoamăgirii, credințele noastre exagerate ne pot devasta atunci când realitatea dă buzna peste noi, strivindu-ne.

Unele părți nobile ale minciunii

Atunci când mințim în beneficiul altei persoane, vorbim despre o „minciună nevinovată". Când spunem o minciună inofensivă, sporim factorul vrăjeală, dar nu o facem din motive egoiste. De exemplu, gândiți-vă la importanța complimentelor nesincere. Cu toții cunoaștem etalonul de aur al minciunilor nevinovate, în care o femeie nu tocmai zveltă probează o rochie mulată și-l întreabă pe soț: „Mă face să arăt grasă?".

Bărbatul face rapid o analiză costuri-beneficii; vede în fața ochilor tot ce-l așteaptă pentru tot restul vieții dacă răspunde cu sinceritate brutală. Așa că îi spune: „Scumpa mea, arăți minunat". Încă o seară (căsnicie) salvată.

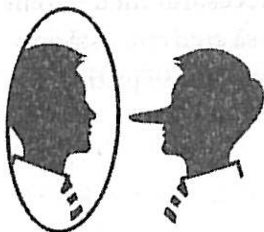
Uneori minciunile nevinovate sunt doar finețuri sociale, dar, alteori, pot face minuni în a-i ajuta pe oameni să treacă prin cele mai dificile situații, după cum am aflat pe când eram o victimă de optsprezece ani, cu arsuri grave.

După un accident care aproape că m-a trimis pe lumea cealaltă, m-am trezit în spital, cu arsuri de gradul al treilea pe 70% din suprafața corpului. De la început, doctorii și asistentele n-au încetat să-mi spună: „Totul va fi okay". Și am vrut să-i cred. În mintea mea tânără, „Totul va fi okay" însemna că cicatricile arsurilor și multele transplanturi de piele se vor estompa și vor dispărea cu totul în cele din urmă, exact așa cum se întâmplă când cineva se frige făcând floricele de porumb sau pârlind ciuperci la un foc de tabără.

Într-o zi spre sfârșitul primului an petrecut în spital, psihoterapeuta mi-a spus că dorea să-mi prezinte o victimă vindecată, care suferise arsuri asemănătoare în urmă cu un deceniu. Ea voia să-mi demonstreze că era posibil să ies din nou în lume și să fac lucrurile pe care obișnuiam să le fac înainte – în esență, că totul avea să fie okay. Dar când a intrat vizitatorul, m-am îngrozit. Bărbatul avea niște cicatrici urâte – atât de urâte, încât arăta diform. Era capabil să-și miște mâinile și să se folosească de ele în tot felul de chipuri inventive, dar abia erau cât de cât funcționale. Imaginea era departe de ceea ce îmi închipuiam eu despre propria mea vindecare, despre capacitatea mea funcțională și despre modul în care urma să arăt după ce aveam să părăsesc spitalul. După această întâlnire, am început să fiu foarte deprimat, dându-mi seama că cicatricile mele și funcționalitatea mea urmau să fie mult mai rele decât îmi imaginasem eu până în acel moment.

Doctorii și asistentele mi-au spus alte minciuni bine intenționate despre genul de suferințe la care să mă aștept. În timpul unei operații insuportabil de lungi la mâini, doctorii mi-au înfipt niște ace lungi din vârful degetelor până la încheieturi ca să-mi țină degetele drepte, astfel încât pielea să se poată vindeca așa cum trebuie. În vârful fiecărui ac au înfipt un dop de plută, astfel încât să nu mă pot zgâria involuntar ori să-mi scot ochii. După vreo două luni de trai cu această invenție nepământeană, am aflat că urma să-mi fie scoasă – fără anestezie. Asta m-a îngrijorat mult, deoarece îmi imaginam că durerea va fi destul de crâncenă. Dar asistentele mi-au spus: „Ah, nu fii îngrijorat. Este o procedură simplă și nu doare deloc." În următoarele câteva săptămâni, intervenția m-a frământat mult mai puțin.

Când a venit vremea să mi se scoată acele, o asistentă m-a ținut de cot și cealaltă a tras încetișor fiecare ac cu cleștele. Bineînțeles, durerea a fost o adevărată tortură și a ținut câteva zile – în total contrast cu modul în care mi-a fost descrisă procedura. Și totuși, privind retrospectiv, am fost foarte fericit că mă mințiseră. Dacă mi-ar fi spus adevărul despre ceea ce mă aștepta, aș fi petrecut săptămânile de dinaintea extracției anticipând intervenția copleșit de nefericire, spaimă și stres – ceea ce, în schimb, mi-ar fi afectat atât de necesarul meu sistem imunitar. Așa că, până la urmă, am ajuns să cred că există anumite împrejurări în care minciunile nevinovate se justifică.



7 | Creativitate și necinste

TOȚI SPUNEM POVEȘTI

Faptele sunt pentru oamenii lipsiți de imaginație,
incapabili să-și creeze propriul lor adevăr.
ANONIM

Odată ca niciodată, doi cercetători, pe nume Richard Nisbett (profesor la Universitatea din Michigan) și Tim Wilson (profesor la Universitatea din Virginia) s-au instalat într-un mall și au întins pe o masă patru perechi de ciorapi de nailon. Le-au rugat apoi pe femeile care treceau prin preajmă să le spună care dintre cele patru perechi le plăcea mai mult. Femeile au votat și, în linii mari, au preferat ultima pereche din dreapta. De ce? Unele au spus că le-a plăcut în mod deosebit materialul. Unele au spus că le-a plăcut țesătura sau culoarea. Altora li s-a părut că e de cea mai bună calitate. Această preferință era interesantă, având în vedere faptul că toate cele patru perechi de ciorapi erau identice. (Nisbett și Wilson au repetat ulterior experimentul cu niște cămăși de noapte și au obținut aceleași rezultate.)

Atunci când Nisbett și Wilson au cerut fiecărei participante să le explice motivul alegerii sale, niciuna nu a menționat poziția perechii de ciorapi pe masă. Chiar și atunci când cercetătorii le-au spus femeilor că toate perechile de ciorapi erau identice și că nu fusese decât o preferință a lor pentru perechea din dreapta, femeile „au negat, cel mai adesea cu o privire nedumerită către interlocutor, sugerând fie senzația că nu au înțeles întrebarea, fie sentimentul că au de-a face cu un ins nesănătos la cap".

Morala acestei povești? Se poate ca, uneori, să nu știm exact de ce facem ceea ce facem, de ce alegem ceea ce alegem sau de ce simțim ceea ce simțim. Însă obscuritatea motivațiilor noastre reale nu ne oprește să născocim pentru acțiunile, deciziile și sentimentele noastre niște motive ce sună perfect logic.

PUTEȚI SĂ ADUCEȚI mulțumiri (sau poate reproșuri) părții stângi a creierului vostru pentru această incredibilă capacitate de a depăna povești. După cum se exprimă neurologul cognitivist Michael Gazzaniga (profesor la Universitatea California din Santa Barbara), jumătatea stângă a creierului este „interpretul", jumătatea care țese o narațiune din experiențele noastre.

Gazzaniga a ajuns la această concluzie după mulți ani de cercetări asupra pacienților cu creier divizat, un grup rar de oameni al căror corpus callosum – cel mai gros mănunchi de nervi care conectează cele două emisfere ale creierului nostru – fusese secționat (de regulă, ca mijloc de potolire a crizelor epileptice). Interesant, această anormalitate cerebrală arată că acești indivizi pot primi un stimul într-o jumătate din creier fără ca jumătatea cealaltă să fie câtuși de puțin conștientă de el.

Lucrând cu o pacientă al cărei corpus callosum fusese secționat, Gazzaniga a vrut să descopere ce se întâmplă atunci când partea dreaptă a creierului este pusă să facă ceva, după care se cere părții din stânga (care nu posedă nicio informație despre ceea ce se petrece în partea dreaptă) să ofere un motiv al acțiunii. Folosind un dispozitiv prin care dădea instrucțiuni scrise emisferei drepte a pacientei, Gazzaniga a provocat partea dreaptă a creierului femeii să o facă să râdă la vederea cuvântului „râzi". După ce femeia s-a conformat, a întrebat-o de ce a râs. Femeia habar nu avea de ce o apucase râsul, dar,

în loc să răspundă „nu știu", a inventat o poveste. „Măi oameni buni, voi veniți și ne testați în fiecare lună. Halal meserie v-ați ales!", a spus ea. Aparent, ea hotărâse că neurologii cognitiviști sunt foarte amuzanți.

Această anecdotă ilustrează un caz extrem al tendinței pe care o avem cu toții. Vrem explicații ale comportamentului nostru și ale modului în care funcționează lumea din jur. Chiar și atunci când explicațiile noastre șubrede au prea puțin de-a face cu realitatea. Suntem prin firea noastră născocitori de povești și cu toții ne spunem nouă înșine poveste după poveste până când producem o explicație pe placul nostru și care sună destul de rezonabil pentru a fi crezută. Iar dacă povestea ne pune pe noi într-o lumină mai strălucitoare și mai pozitivă, cu atât mai bine.

Cum m-am aburit pe mine însumi

Într-un discurs inaugural ținut la Cal Tech în 1974, fizicianul Richard Feynman le-a spus studenților din ciclul superior: „Primul principiu este că nu trebuie să vă păcăliți singuri – și fiecare dintre voi este cel mai ușor de păcălit". După cum am văzut până acum, noi, ființele umane, suntem sfâșiați de un conflict fundamental – tendința noastră adânc înrădăcinată de a ne minți pe noi înșine și pe ceilalți, pe de o parte, și dorința de a ne considera niște oameni buni și cinstiți, pe de altă parte. Așa că ne justificăm necinstea spunându-ne singuri povești despre motivele pentru care acțiunile noastre sunt acceptabile și, câteodată, chiar admirabile.

Înainte de a examina mai în detaliu ce ne face să fim atât de buni când vine vorba despre țesut povești prin care ne ridicăm singuri în slăvi, dați-mi voie să vă spun o scurtă poveste

despre felul în care odată (în mod foarte fericit) m-am îmbrobodit pe mine însumi. Cu ceva timp în urmă (pe când aveam 30 de ani), am decis că trebuie să-mi schimb motocicleta cu o mașină. Încercam să decid care mașină ar fi perfectă pentru mine. Internetul abia începea să ofere din abundență ceea ce din politețe voi numi „ghiduri decizionale" și, spre încântarea mea, am găsit un website care dădea sfaturi pentru achiziția de mașini. Website-ul se baza pe o procedură de tip interviu și mi-a pus o mulțime de întrebări, care mergeau de la preferințele de preț și siguranță până la tipul de faruri și de frâne pe care le doream.

Mi-a luat cam douăzeci de minute să răspund la toate întrebările. De fiecare dată când terminam de completat o pagină de răspunsuri, puteam să văd bara de progres arătând că eram mult mai aproape de a-mi descoperi mașina de vis personalizată. Am completat pagina finală cu întrebări și, nerăbdător, am apăsat pe butonul „submit". În doar câteva secunde am primit răspunsul. Care era mașina perfectă pentru mine? Conform acestui site cu reglaj fin, mașina pentru mine era... duruit de tobe, vă rog... un Ford Taurus!

Mărturisesc, nu știam mare lucru despre mașini. De fapt, știu foarte puține lucruri despre mașini. Dar știam cu siguranță că nu-mi doream un Ford Taurus.*

Nu sunt sigur ce ați face voi într-o astfel de situație, dar eu am făcut ceea ce ar face orice persoană inventivă: m-am întors la program și am „reparat" răspunsurile mele anterioare. Din când în când, am verificat să văd cum se traduceau diferitele mele răspunsuri în alte recomandări privind mașina dorită. Am tot procedat astfel până când programul a fost destul de

* Nu am nimic împotriva Fordului Taurus, de care sunt sigur că este un automobil bun; doar că nu era o mașină atât de specială pe cât mi-am imaginat eu că ar fi mașina pe care aș conduce-o (n.a.).

amabil încât să-mi recomande o decapotabilă micuță – cu siguranță, mașina potrivită pentru mine. Am urmat sfatul înțelept și așa se face că am devenit mândrul posesor al unei decapotabile (care, în treacăt fie spus, m-a servit cu credință mulți ani după aceea).

Această experiență m-a învățat că uneori (poate că adeseori) nu alegem bazându-ne pe preferințele noastre explicite. În schimb, noi avem o intuiție viscerală a ceea ce dorim și parcurgem un întreg proces de gimnastică mintală, aplicând tot felul de justificări ca să manipulăm criteriile. În acest fel, putem să obținem ceea ce vrem cu adevărat, dar, în același timp, să păstrăm aparențele – față de noi înșine și față de ceilalți – că acționăm în conformitate cu preferințele noastre raționale și atent gândite.

Logica tragerii la sorți

Dacă acceptăm că luăm frecvent decizii în acest mod, poate că reușim să facem procesul de raționalizare mai eficient și mai rapid. Iată cum: imaginați-vă că alegeți între două camere digitale. Camera A are un zoom drăguț și un acumulator robust, pe când camera B este mai ușoară și are un design mai elegant. Nu sunteți siguri pe care s-o luați. Credeți că A este de mai bună calitate, dar B vă va face mai fericiți pentru că vă place cum arată. Ce-ar trebui să faceți? Iată sfatul meu. Scoateți o monedă din buzunar și spuneți-vă: „Camera A este cap, iar camera B este pajură". Apoi dați cu banul. Dacă moneda cade pe cap și camera A este aceea pe care o doriți, e bine, mergeți s-o cumpărați. Dar dacă nu sunteți încântați de rezultat, luați procesul de la capăt, spunându-vă: „Aruncarea următoare e pe bune". Repetați până când moneda cade pe pajură. Nu

numai că veți lua camera B, pe care ați dorit-o cu adevărat de la început, dar vă puteți și justifica decizia, pentru că n-ați făcut decât să urmați „sfatul" monedei. (Puteți, de asemenea, să înlocuiți moneda cu prietenii voștri, pe care să-i consultați până când unul dintre ei vă dă sfatul pe care îl doriți.)

Poate că aceasta era adevărata funcție a softului pentru recomandări de mașini pe care l-am utilizat ca să-mi iau decapotabila. Poate că a fost conceput nu numai să mă ajute în a lua o decizie mai bună, ci și ca să inițieze un proces care mi-ar fi permis să justific alegerea pe care doream realmente s-o iau. Dacă așa stau lucrurile, cred că ar fi util să dezvoltăm mult mai multe astfel de aplicații comode pentru multe alte domenii ale vieții.

Creierul mincinosului

Cei mai mulți dintre noi cred că unii oameni sunt deosebit de buni (sau răi) în materie de înșelăciune. Dacă într-adevăr așa stau lucrurile, prin ce trăsături se disting ei? O echipă de cercetători, condusă de către Yaling Yang (postdoctorandă la Universitatea California din Los Angeles), a încercat să găsească răspunsul la această întrebare prin studii asupra mincinoșilor patologici - altfel spus, oameni care mint în mod compulsiv și fără discriminare.

Ca să găsească participanți pentru studiul lor, Yang și colegii ei s-au adresat unei agenții de angajări temporare din Los Angeles. Au pornit de la ideea că măcar câțiva dintre cei fără un job permanent trebuie să fi avut dificultăți în a-și păstra slujba din cauză că erau mincinoși patologici. (Evident, nu e valabil pentru toți angajații temporari.)

Cercetătorii au dat apoi unui număr de 108 șomeri în căutare de lucru un set de teste psihologice și au luat mai multe interviuri între patru ochi cu fiecare dintre ei, cu colegii lor și cu membrii de familie ca să identifice eventuale discrepanțe majore de natură a scoate la iveală mincinoșii patologici. În acest grup, ei au găsit douăsprezece persoane cu diferite contradicții omniprezente în poveștile lor despre munca și educația lor școlară, despre delictele comise și cadrul lor familial. Aceștia erau, totodată, indivizii care comiteau frecvent acte de înșelăciune sau care se prefăceau a fi bolnavi pentru a primi ajutoare medicale.

Apoi, echipa a trecut cei doisprezece mincinoși patologici - plus 21 de indivizi care nu erau mincinoși patologici din același lot de șomeri în căutare de lucru (grupul de control) - printr-un scanner cerebral ca să exploreze structura creierului fiecărei persoane. Cercetătorii s-au concentrat asupra cortexului prefrontal, o parte a creierului aflată chiar îndărătul frunții și care se consideră a coordona gândirea de ordin superior, precum planificarea agendei zilnice sau luarea unor decizii legate de tentațiile din jur. Pe scurt, este un fel de turn de control pentru gândire, raționare și moralitate.

În general, în alcătuirea creierului nostru există două tipuri de materie: cenușie și albă. Materia cenușie este o altă denumire pentru colecțiile de neuroni care formează cea mai mare parte din creier, materialul care face posibilă gândirea. Materia albă este cablajul care conectează aceste celule din creier. Cu toții avem deopotrivă materie cenușie și albă, dar Yang și colaboratorii săi au fost în mod deosebit interesați de cantitățile relative ale celor două tipuri în cortexul prefrontal al participanților. Ei au constatat că mincinoșii patologici posedă cu 14% mai puțină materie cenușie comparativ cu grupul de

control, o constatare obişnuită în cazul multor indivizi cu afecţiuni psihologice. Ce-ar putea să însemne asta? O posibilitate este următoarea: întrucât mincinoşii patologici posedă mai puţini neuroni (materia cenuşie) care să alimenteze cortexul lor prefrontal (o zonă esenţială pentru a se distinge binele de rău), lor le este mai greu să aibă în vedere moralitatea, fiindu-le mai uşor să mintă.

Dar asta nu e tot. Vă puteţi întreba ce se întâmplă cu spaţiul suplimentar care trebuie să existe în craniile mincinoşilor patologici de vreme ce ei posedă cu atât de mult mai puţină materie cenuşie. Yang şi colegii săi au descoperit, de asemenea, că mincinoşii patologici posedă între 22% şi 26% mai multă materie albă în cortexul frontal faţă de cei care nu sunt mincinoşi patologici. Cu mai multă materie albă (ţineţi minte, aceasta face legăturile între neuronii cenuşii), mincinoşii patologici sunt probabil apţi să facă mai multe conexiuni între diferite amintiri şi idei, iar această conectivitate sporită şi accesul mai amplu la lumea asociaţiilor depozitate în materia lor cenuşie ar putea fi ingredientul secret care-i face nişte mincinoşi înnăscuţi.

Dacă extrapolăm aceste descoperiri la scara întregii populaţii, am putea spune că o mai mare conectivitate cerebrală ar face ca unora dintre noi să le fie mai uşor să mintă şi, totodată, să se considere nişte creaturi onorabile. În fond, creierul mai conectat are mai multe căi de explorat când vine vorba despre interpretarea şi explicarea unor evenimente dubioase - şi poate că acesta este un element esenţial în raţionalizarea actelor noastre necinstite.

Mai multă creativitate înseamnă mai mulţi bani

Aceste descoperiri m-au făcut să mă întreb dacă o cantitate sporită de materie albă poate fi asociată deopotrivă cu mai multe minciuni şi cu un plus de creativitate. În fond, e de presupus că oamenii care au mai multe conexiuni între diferitele părţi ale creierului şi între mai multe asociaţii sunt, totodată, mai creativi. Ca să testăm această posibilă relaţie între creativitate şi necinste, am iniţiat împreună cu Francesca Gino o serie de cercetări. În adevăratul spirit al creativităţii, am abordat problema din diferite unghiuri de vedere, începând cu o abordare simplă.

Când participanţii s-au prezentat la laborator, i-am informat că urmau să răspundă la o serie de întrebări, după care aveau să rezolve o sarcină pe computer. Setul de întrebări cuprindea o mulţime de întrebări irelevante despre experienţele şi deprinderile lor de ordin general (aceste întrebări de umplutură erau destinate să ascundă intenţia reală a studiului) şi trei tipuri de întrebări care priveau centrul de interes al cercetării.

În primul set de întrebări, le-am cerut participanţilor să indice în ce grad s-ar autocaracteriza prin unele adjective „creative" (pătrunzător, inventiv, original, dotat, neconvenţional şi aşa mai departe). În cel de-al doilea, le-am cerut să ne spună cât de frecvent se implică în 77 de activităţi diferite, dintre care unele solicită mai multă creativitate, iar altele mai puţină (bowling, schi, pictură, scris şi aşa mai departe). În cel de-al treilea şi ultimul set de întrebări, le-am cerut participanţilor să estimeze în ce măsură se identificau cu afirmaţii de genul „Am o mulţime de idei creatoare", „Prefer sarcinile care îmi dau posibilitatea să gândesc creativ", „Îmi place să fac lucrurile într-un mod original" şi altele similare.

Odată ce participanții au completat măsurătorile de personalitate, le-am cerut să rezolve testul cu puncte, de presupus a nu avea legătură cu întrebările. Dacă nu mai țineți minte acest test, mergeți înapoi la paginile 133-134 din capitolul 5, „De ce purtând imitații trișăm mai mult".

Ce credeți că s-a întâmplat? Participanții care au ales un mai mare număr de adjective creative și care s-au autoapreciat drept mai creativi au trișat mai mult, mai puțin sau cam la fel în comparație cu participanții care nu erau la fel de creativi?

Am constatat că participanții care au apăsat mai des butonul mai-multe-în-dreapta (cel care se plătea mai bine) erau tendențial aceiași care punctaseră un scor mai mare la toate măsurătorile de creativitate. În plus, diferența dintre indivizii mai mult sau mai puțin creativi era cea mai pronunțată în cazurile în care diferența dintre punctele din dreapta și cele din stânga era relativ mică.

Asta ne-a sugerat că diferența dintre indivizii creativi și cei mai puțin creativi intră în joc îndeosebi atunci când o situație este ambiguă, lăsând mai mult loc pentru justificare. Atunci când exista o diferență evidentă între numărul de puncte de cele două părți ale diagonalei, participanții aveau de ales, pur și simplu, dacă să trișeze sau nu. Dar atunci când probele erau mai ambigue și când era mai greu de spus dacă erau mai multe puncte la dreapta sau la stânga diagonalei, creativitatea a intrat în acțiune - laolaltă cu mai multă înșelăciune. Cu cât indivizii erau mai creativi, cu atât erau mai buni în a-și explica lor înșiși de ce erau mai multe puncte în dreapta diagonalei (partea cu recompensa cea mai mare).

Simplu spus, legătura dintre creativitate și necinste pare să fie înrudită cu abilitatea de a ne spune nouă înșine povești despre cum facem noi ceea ce se cuvine, chiar și atunci când nu e cazul. Cu cât suntem mai creativi, cu atât suntem mai capabili

să venim cu povești bune, care ne ajută să ne justificăm interesele egoiste.

Inteligența contează?

Deși era un rezultat șocant, nu ne-am aprins prea repede. Acest prim studiu a arătat că necinstea și creativitatea sunt corelate, dar aceasta nu înseamnă cu necesitate că există o legătură directă între creativitate și necinste. De exemplu, ce-ar fi dacă un al treilea factor, precum inteligența, era legat deopotrivă cu creativitatea și cu necinstea?

Legătura dintre inteligență, creativitate și necinste pare deosebit de plauzibilă atunci când ne gândim cât de isteți trebuie să fi fost indivizi precum Bernie Madoff, inițiatorul schemei de tip Ponzi, sau celebrul falsificator de cecuri Frank Abagnale (autorul lui *Prinde-mă dacă poți*) ca să prostească atâta lume.* Așa că pasul nostru următor a fost un experiment prin care să verificăm dacă inventivitatea sau inteligența era un mai bun predictor al necinstei.

Încă o dată, gândiți-vă că sunteți unul dintre participanți. De această dată, testarea începe chiar înainte de a fi pășit în laborator. Cu o săptămână mai devreme, stați în fața computerului și completați un chestionar online, care cuprinde întrebări pentru estimarea creativității voastre, precum și unele menite să vă măsoare inteligența. Vă măsurăm creativitatea folosind aceleași trei măsurători din studiul anterior, iar

* În original, *Catch Me if You Can*, roman autobiografic scris de către Abagnale - un tip excepțional, care, până la 21 de ani, a reușit să devină celebru ca medic, avocat și fondator al unei companii aviatice. Faima i se datorează însă abilității excepționale de falsificator, grație căreia a acumulat prin fraudă o avere colosală. A rulat și la noi ecranizarea cu același titlu a cărții, în regia lui Steven Spielberg, cu Leonardo di Caprio în rolul lui Abagnale și Tom Hanks în rolul agentului FBI care, după nenumărate eșecuri, a reușit să-l prindă (n.t.).

inteligența o măsurăm în două feluri. În primul rând, vă cerem să răspundeți la trei întrebări concepute să testeze în ce măsură vă bazați pe logică în contra intuiției, folosind trei întrebări selectate de către Shane Frederick (profesor la Universitatea Yale). Odată cu răspunsul corect, fiecare întrebare este însoțită de un răspuns intuitiv ce este, în realitate, incorect.

Ca să vă dau un exemplu, încercați-o pe asta: „O bâtă și o minge [de baseball] costă în total 1,10 $. Bâta costă cu 1,00 $ mai mult decât mingea. Cât costă mingea?“

Iute! Care-i răspunsul?

Zece cenți?

Bună încercare, dar nu. Este răspunsul seducător, nu cel corect.

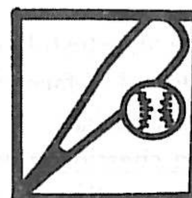
Deși intuiția vă dă ghes să răspundeți „0,10 $“, dacă vă bazați pe logică mai mult decât pe intuiție, veți verifica răspunsul ca să fiți siguri: „Dacă mingea costă 0,10 $, atunci bâta ar costa 1,10 $, în total 1,20 $, nu 1,10 $ [0,1 + (1 + 0,1) = 1,2]!“ Odată ce vă dați seama că instinctul inițial se înșală, vă scoateți din memorie ce mai țineți minte din algebra de liceu și dați soluția corectă [0,05 + (1 + 0,05) = 1,1]: răspuns corect: 5 cenți. Nu vă simțiți iar ca la examenul de SAT? Și felicitări dacă ați făcut exercițiul corect. (Dacă l-ați greșit, nu vă îngrijorați, cel mai probabil ați fi rezolvat din prima celelalte două întrebări din acest scurt test.)

Pe urmă, vă măsurăm inteligența printr-un test verbal. Iată, vi se prezintă o serie de zece cuvinte (precum „a diminua“ și „a ușura“) și, pentru fiecare cuvânt, trebuie să alegeți care din șase opțiuni are semnificația cea mai apropiată de cuvântul-țintă.

Peste o săptămână, veniți la laborator și vă așezați în fața unui computer. Când sunteți gata, instructorul începe: „Astăzi veți îndeplini trei sarcini; acestea vă vor testa capacitatea de

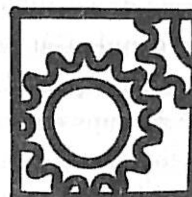
Figura 4

Test de aptitudini cognitive



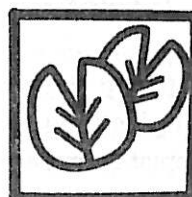
O bâtă și o minge costă 1,10 $. Bâta costă cu 1,00 $ mai mult decât mingea. Cât costă mingea?

---------- cenți



Dacă este nevoie de 5 mașini ca să facă 5 flecuștețe în 5 minute, de cât timp ar avea nevoie 100 de mașini ca să facă 100 de flecuștețe?

----------minute



Pe un lac plutește un petic de frunze de nufăr. În fiecare zi, peticul își dublează suprafața. Dacă e nevoie de 48 de zile pentru ca peticul să acopere întreaga suprafață a lacului, de cât timp este nevoie ca peticul să acopere jumătate de lac?

-----------zile

Ați scris răspunsurile înainte, în timp ce, sau după ce ați verificat cheia răspunsului?

1) Răspunsul șablon este 10; răspunsul corect este 5.
2) Răspunsul șablon este 100; răspunsul corect este 5.
3) Răspunsul șablon este 24; răspunsul corect este 47.

a rezolva probleme, abilitățile perceptive și cunoștințele generale. De dragul comodității, le-am combinat pe toate într-o singură ședință“.

Prima vine la rând sarcina rezolvării de probleme, care nu este alta decât credinciosul nostru exercițiu matriceal. La sfârșitul celor cinci minute, vă împăturiți foaia de test și-o aruncați la coșul de gunoi. Ce scor pretindeți că ați făcut? Raportați scorul efectiv? Sau îl mai dichisiți un pic?

A doua sarcină, cea de abilități perceptive, este testul cu puncte. Din nou, puteți trișa cât vreți. Stimulentul vă face cu ochiul - puteți câștiga 10 $ dacă trișați la oricare probă.

În sfârșit, a treia și ultima temă este un chestionar de cultură generală cu răspunsuri multiple, format din 50 de întrebări pe subiecte variate și cu diferite grade de dificultate. Întrebările cuprind diverse banalități de genul „Cât de departe poate să sară un cangur?“ (între 7 și 12 metri) și „Care este capitala Italiei?“ (Roma). Pentru fiecare răspuns corect primiți 10 cenți, plata maximă fiind de 5 $. În instrucțiunile pentru acest ultim test, vă cerem să încercuiți răspunsurile voastre pe foaia cu întrebări înainte de a le transfera pe formularul-grilă.

Când ați ajuns la sfârșitul chestionarului, puneți creionul jos. Brusc, experimentatotul izbucnește cu glas pițigăiat: „Aoleu! Am sfeclit-o! Din greșeală am fotocopiat formularele-grilă deja marcate cu răspunsurile corecte. Îmi pare rău. Vă deranjează dacă folosiți aceste foi precompletate? Am să încerc să șterg toate bulinele marcate astfel încât să nu se vadă foarte clar. Okay?“ Bineînțeles că sunteți de acord.

Pe urmă, experimentatorul vă cere să copiați răspunsurile de pe chestionar pe formularul-grilă precompletat, să tocați foile de test cu răspunsurile voastre originale și numai după aceea să predați formularul-grilă completat cu răspunsurile voastre, ca să vă primiți banii. Evident, în timp ce vă transferați răspunsurile vă dați seama că puteți să trișați: în loc să transferați propriile voastre răspunsuri pe formularele-grilă, puteți doar să umpleți cu cerneală cerculețele precompletate și să câștigați mai mulți bani. („Știam și eu că Berna este capitala Elveției. Am ales Zürich pe negândite.“)

În rezumat, ați participat la trei sarcini din care puteți câștiga până la 20 $, cu care să vă plătiți următorul prânz, o bere sau un manual. Dar cu câți bani veți pleca efectiv depinde de istețimea și de abilitatea de care dați dovadă la teste, precum și de busola voastră morală. Veți trișa? Și dacă o faceți, credeți că șmecheria voastră are vreo legătură cu istețimea voastră? Are vreo legătură cu măsura creativității voastre?

Iată ce am descoperit: ca și în primul experiment, indivizii mai creativi au avut, de asemenea, și niveluri mai înalte de necinste. Cu toate astea, inteligența nu a fost corelată în niciun grad cu necinstea. Aceasta înseamnă că aceia care au trișat mai mult la fiecare din cele trei sarcini (matrice, puncte și cunoștințe generale) au avut, în medie, scoruri de creativitate mai mari în comparație cu cei care nu au trișat, dar scorurile lor de inteligență nu au fost foarte diferite.

Am studiat, de asemenea, scorurile trișorilor extremi, participanții care au trișat aproape la maximum. În fiecare dintre măsurătorile noastre de creativitate, ei au avut scoruri mai mari decât aceia care au trișat mai puțin. Încă o dată, scorurile lor de inteligență nu au fost diferite.

Extensia factorului vrăjeală: pledoarie pentru răzbunare

Creativitatea este, clar, un mijloc important prin care ne întărim capacitatea de a trișa, dar cu siguranță nu este singurul. Într-o carte anterioară (*Iraționalitatea benefică*, Publica 2011), am descris un experiment conceput să măsoare ce se

întâmplă atunci când oamenii sunt iritați din pricina unor servicii de proastă calitate. Pe scurt, Ayelet Gneezy (profesor la Universitatea California din San Diego) și cu mine am angajat un tânăr actor, pe nume Daniel, să facă pentru noi niște experimente în câteva cafenele din partea locului. Daniel le-a cerut clienților din cafenele să rezolve un exercițiu de cinci minute în schimbul a 5 $. După ce aceștia au acceptat, le-a înmânat câte zece coli de hârtie, acoperite cu litere amestecate la întâmplare și le-a cerut să descopere cât pot de multe litere adiacente identice și să le încercuiască cu un creion. După ce au terminat, el s-a întors la masa lui, a strâns toate foile, le-a înmânat un mic teanc de bancnote și le-a spus: „Iată cei 5 $ ai dumneavoastră, vă rog să numărați banii, semnați chitanța și lăsați-o pe masă. Mă întorc să o ridic mai târziu." Apoi a plecat să se ocupe de un alt client. Poanta era că a dat fiecăruia câte 9 $ în loc de 5 $, iar întrebarea era câți dintre participanți vor returna banii în plus.

Aceasta era postura fără-nervi. Un alt grup de clienți - aceia din postura cu-nervi - au avut de-a face cu un Daniel ușor diferit. Chiar în toiul explicării sarcinii, el s-a prefăcut că îi vibrează telefonul celular. Și-a băgat mâna în buzunar, a scos telefonul și a spus: „Salut, Mike. Care-i treaba?" După o scurtă pauză, urma să spună cu entuziasm: „Perfect, luăm o pizza pe la opt și jumătate. La mine sau la tine?" Apoi avea să încheie convorbirea cu un scurt: „Mai târziu". În total, falsa conversație a durat vreo douăsprezece secunde.

După ce Daniel și-a strecurat telefonul la loc în buzunar, nu a spus nimic legat de întrerupere și a continuat să descrie sarcina. Din acel moment, totul a decurs la fel ca și în postura fără-nervi.

Am vrut să vedem dacă acei clienți care fuseseră ignorați atât de nepoliticos vor păstra banii în plus ca un act de răzbunare pe Daniel. S-a văzut că da. În postura fără-nervi, 45% dintre indivizi au returnat banii în plus, dar numai 14% dintre cei enervați au procedat astfel. Deși ni s-a părut extrem de trist că peste jumătate dintre clienții din postura fără-nervi au trișat, a fost destul de stânjenitor să descoperim că acele douăsprezece secunde de întrerupere i-au provocat pe cei din postura cu-nervi să trișeze mult, mult mai vârtos.

În materie de necinste, cred că aceste rezultate sugerează că, din momentul în care ceva sau cineva ne irită, ne este mai ușor să ne justificăm comportamentul imoral. Necinstea noastră se transformă în răzbunare, devine un act de reparație împotriva indiferent cui ne-ar fi călcat pe nervi. Ne spunem că nu facem nimic rău, ci doar ne luăm revanșa. Putem chiar să ducem această raționalizare cu un pas mai departe și să ne spunem că noi doar restabilim karma și echilibrul lumii. Ferice de noi, suntem niște cruciați ai dreptății!

PRIETENUL MEU, David Pogue, editorialist pe teme de tehnologie la *The New York Times*, a surprins o parte din iritarea pe care ne-o stârnesc serviciile pentru clienți - și dorința de răzbunare care o însoțește. Oricine care îl cunoaște pe David v-ar spune că este genul de om care ar ajuta bucuros pe oricine ar avea nevoie de sprijin, astfel încât ideea că el și-ar ieși din matca firii lui spre a face rău cuiva este destul de surprinzătoare - însă, atunci când ne simțim ofensați, abia dacă mai există vreo limită a măsurii în care ne putem redefini codul moral. Iar David, după cum veți vedea îndată, este un individ extrem de creativ. Iată cântecul lui David (vă rog să-l cântați pe melodia cântecului „The Sounds of Silence")*:

* „The Sounds of Silence" - mare hit al cuplului de cantautori (Paul) Simon & (Art) Garfunkel, lansat pe albumul cu același titlu din 1966 (n.t.).

Salut robotule, prieten vechi și bun
Suport tehnic vreau și iar te sun.
N-am ascultat a șefului povață
Și am sunat chiar luni de dimineață.
Acum e seară și-a mea cină
S-a răcit de mult și mucegai a prins...
Eu tot lipit de receptor, cu gâtu-ntins!
Și înc-ascult grav sunetul tăcerii.

Tu nu pricepi nimic, ești un tâmpit.
Serviciul vostru, cred, de oameni e total lipsit.
Cum mi s-a spus, pe taste-am apăsat ca un martir,
Și ce folos, de șaișpe ore încă stau pe fir.
Nu-i destul că bietul Mac mi l-ați distrus.
După rateuri și sughițuri n-a mai mers;
Ba și CD-urile mi le-ați șters!
Mai scoate Macul meu doar sunetul tăcerii.

În vise fantazez turbat și cu înfrigurare
Că vă fac praf, gagiilor, drept crudă răzbunare.
Să spunem că aveți un accident;
Din rănile adânci vă curge sângele șuvoi.
Cu ultima suflare sunați la 112
Și implorând chemați un doctor mare zmeu...
Dar cel ce vă răspunde sunt chiar eu!
Și ascultați acum și voi grav sunetul tăcerii!

O poveste italiană de răzbunare creatoare

Pe când eu aveam șaptesprezece ani și vărul meu Yoav, optsprezece, ne-am petrecut vara hoinărind cu cortul prin Europa, unde am petrecut de minune. Am întâlnit o mulțime de oameni, am văzut locuri și orașe frumoase, am zăbovit prin

muzee – a fost o excursie europeană perfectă pentru doi adolescenți neastâmpărați.

Itinerariul nostru a pornit de la Roma prin Italia și Franța și s-a sfârșit în Anglia. Când ne-am cumpărat biletele de tren la preț redus pentru tineret, un tip drăguț de la biroul Eurail din Roma ne-a dat o fotocopie a sistemului feroviar european, marcând cu grijă traseul nostru cu un pix cu pastă neagră. Ne-a spus că puteam folosi biletele de călătorie oricând am fi dorit într-un interval de două luni, dar numai pe traseul desenat de el. A capsat acea hartă fotocopiată, cam flenduroasă, pe o chitanță tipărită ceva mai oficial și ne-a înmânat documentele de călătorie. La început, am fost siguri că niciun conductor de tren nu va socoti în regulă această combinație deloc sofisticată de hartă și bilet, dar vânzătorul de la ghișeu ne-a asigurat că doar atât era suficient și, trebuie s-o spun, s-a dovedit că a avut dreptate.

După ce ne-am delectat cu priveliști minunate la Roma, Florența, Veneția și prin câteva orășele italiene, am petrecut câteva nopți pe malul unui lac de la periferia Veronei. În ultima noapte pe malul lacului, ne-am trezit și am văzut că cineva cotrobăise prin rucsacurile noastre și ne împrăștiase lucrurile peste tot. După ce-am făcut un inventar minuțios al catrafuselor noastre, am văzut că toate hainele și chiar aparatul meu de fotografiat erau încă acolo. Singurul lucru care lipsea era a doua pereche de pantofi de sport ai lui Yoav. Am fi putut să o considerăm o pierdere minoră, numai că mama lui Yoav (mătușa mea Nava), în nemărginita-i înțelepciune, dorise să fie sigură că avem la noi niște bani cash în caz de urgență, dacă hoții ne-ar fi șterpelit restul de bani. Așa că a îndesat câteva sute de dolari în pantofii de rezervă ai lui Yoav. Ironia sorții era dureroasă.

Ne-am hotărât să cutreierăm orașul să vedem dacă prindem pe cineva cu pantofii lui Yoav în picioare și, de asemenea, să

mergem și la poliție. Întrucât polițiștii din partea locului înțelegeau prea puțin limba engleză, era cam dificil de explicat natura delictului - că o pereche de tenişi fuseseră furați și că pantofii erau importanți pentru că niște bani erau ascunși în pantoful drept. Deloc surprinzător, nu am mai recuperat tenișii lui Yoav, ceea ce ne-a lăsat un gust amar. În mințile noastre, era o întorsătură nedreaptă a lucrurilor și Europa ne era datoare.

CAM LA O SĂPTĂMÂNĂ după incidentul pantofilor furați, am hotărât că, pe lângă locurile deja înscrise pe ruta noastră, vrem să vizităm în plus Elveția și Olanda. Puteam să ne cumpărăm alte bilete de tren pentru acest ocol, dar, amintindu-ne de pantofii furați și de lipsa de ajutor din partea poliției italiene, am decis să ne lărgim aria de opțiuni cu un pic de creativitate. Cu ajutorul unui pix cu pastă neagră, foarte asemănător celui folosit de italianul care ne vânduse biletele de tren, am trasat o nouă rută pe harta noastră xeroxată. Aceasta trecea prin Elveția către Franța și de acolo mai departe până în Anglia. Acum harta prezenta două rute posibile ale călătoriei noastre: traseul original și cel modificat de noi. Când am arătat hărțile următorilor conductori de tren, aceștia nu au comentat munca noastră artistică, așa că, în următoarele săptămâni, am continuat să desenăm rute suplimentare pe hărțile noastre.

Înșelăciunea noastră a mers până când eram în drum spre Basel. Conductorul elvețian ne-a cercetat biletele, s-a încruntat, a clătinat din cap și ni le-a înapoiat.

„Trebuie să plătiți bilet pentru această parte din călătoria dumneavoastră", ne-a informat el.

„Ah, dar uitați-vă, domnule", am spus noi cu maximă politețe, „Basel este pe traseul nostru". I-am arătat ruta modificată de pe harta noastră.

Conductorul nu a fost convins. „Îmi pare rău, dar trebuie să plătiți biletul până la Basel, ori va trebui să coborâți din tren."

„Dar, domnule", am obiectat noi, „toți ceilalți conductori ne-au acceptat biletele fără nicio problemă."

Conductorul a dat din cap încă o dată.

„Vă rugăm, domnule", a insistat Yoav, „dacă ne lăsați să ajungem la Basel, vă facem cadou această casetă cu the Doors. Sunt o mare trupă americană de rock."

Conductorul nu a părut să fie amuzat sau foarte interesat de the Doors. „Okay", a spus el, „puteți să mergeți la Basel."

Nu am fost siguri dacă până la urmă ne-a dat dreptate, a apreciat gestul sau pur și simplu i s-a făcut lehamite. După acel incident, am încetat să mai adăugăm linii pe harta noastră și, în scurt timp, am revenit la itinerarul nostru inițial.

PRIVIND RETROSPECTIV purtarea noastră necinstită, sunt tentat să o pun pe seama prostiei tinereții. Dar știu că nu e doar atât. De fapt, presupun că există mai multe aspecte ale situației care ne-au permis să ne purtăm astfel și să ne justificăm acțiunile ca fiind perfect acceptabile.

În primul rând, sunt sigur că faptul de a fi pentru prima oară de capul nostru într-o țară străină ne-a ajutat să nu ne deranjeze prea mult noile reguli pe care le născoceam.* Dacă am fi reflectat mai mult asupra acțiunilor noastre, ne-am fi dat seama neîndoielnic de seriozitatea lor, dar, fără a sta prea mult pe gânduri, ne-am imaginat că extinderile traseului nostru făceau parte din procedurile obișnuite ale Eurail. În al doilea rând, pierzând câteva sute de dolari și tenișii lui Yoav am avut

* Presupun că există o conexiune între necinste și călătorii în general. Poate din cauză că, atunci când călătorim, regulile sunt mai puțin clare sau poate are de-a face cu depărtarea față de cadrul obișnuit al persoanei în cauză (n.a.).

senzația că era okay să ne răzbunăm și să forțăm Europa să ne dea banii înapoi. În al treilea rând, de vreme ce eram în căutare de aventuri, poate că ne-am simțit mai aventuroși și din punct de vedere moral. În al patrulea rând, ne-am justificat acțiunile noastre reușind să ne convingem că nu făceam niciun rău nimănui. La urma urmei, noi doar am tras niște linii în plus pe o bucată de hârtie. Trenul mergea pe șine oricum; și, pe de altă parte, trenurile nu sunt niciodată pline, așa că nu luaserăm locurile nimănui. Ne-a fost, de asemenea, foarte ușor să ne justificăm acțiunile față de noi înșine pentru că, din start, de când am cumpărat biletele, puteam să alegem un traseu diferit la același preț. Și, din moment ce diferitele rute erau egale la ghișeul Eurail atunci când am cumpărat biletele, de ce ar conta momentul în care am decis să alegem un alt traseu? (Poate că așa procedează indivizii care își antedatează opțiunile pentru acțiuni ca să-și justifice gestul față de ei înșiși.) O ultimă sursă de justificare avea de-a face cu natura fizică a biletului ca atare. Pentru că vânzătorul de bilete de la Eurail ne dăduse doar un xerox flenduros, pe care trasase cu pixul ruta călătoriei noastre, nouă ne-a fost fizic ușor să facem modificări - și pentru că noi am trasat ruta la fel cum o făcuse și vânzătorul de bilete (trăgând niște linii pe o foaie de hârtie), această lejeritate fizică s-a tradus rapid într-o lejeritate morală pe măsură.

Când mă gândesc la toate aceste justificări laolaltă, îmi dau seama cât de largă și de expansivă este abilitatea noastră de justificare și cât de răspândită poate fi raționalizarea în aproape toate activitățile noastre zilnice. Avem o capacitate incredibilă de a ne ține la distanță în cele mai felurite chipuri de recunoașterea faptului că încălcăm regulile, mai ales atunci când acțiunile noastre se află la câțiva pași depărtare de producerea unui prejudiciu direct, suferit de către altcineva.

Departamentul escrocului

Pablo Picasso a spus odată: „Artiștii buni copiază, marii artiști fură". De-a lungul istoriei, n-au lipsit niciodată cei care au împrumutat în mod creativ. William Shakespeare și-a găsit ideile intrigilor dramatice în surse clasice greco-romane, italiene sau istorice și a scris piese de teatru sclipitoare bazate pe ele. Chiar Steve Jobs s-a umflat în pene câteodată, lăudându-se că, aidoma lui Picasso, Apple n-a avut rușine să fure idei mari.

Până în acel moment, experimentele noastre sugerau că inventivitatea este o forță călăuzitoare când vine vorba despre înșelăciune. Dar încă nu știam dacă putem să luăm câțiva oameni, să le sporim creativitatea și, odată cu ea, să urcăm și nivelul lor de necinste. Aici ne-a dus următorul pas în investigațiile noastre empirice.

În versiunea următoare a experimentelor noastre, eu și Francesca am vrut să aflăm dacă am putea să mărim nivelul de înșelătorie prin simpla situare a participanților noștri într-o stare de spirit mai creativă (folosind ceea ce specialiștii în științe sociale numesc amorsare) [*priming*]. Imaginați-vă că sunteți unul dintre participanți. Ați sosit și noi vă prezentăm testul cu puncte. Vă faceți încălzirea cu o rundă de acomodare, pentru care nu sunteți plătiți. Înainte să treceți la faza reală - aceea care implică plata asimetrică -, vă cerem să completați un test de creație verbală. (Acesta este momentul în care noi declanșăm magia noastră generatoare de creativitate, utilizând un exercițiu cu propoziții amestecate, o tactică obișnuită de modificare a stării de spirit momentane a participanților.) În acest exercițiu, vi se dau douăzeci de seturi de câte cinci cuvinte, într-o succesiune aleatorie (precum „cer", „este", „decât", „foarte", „albastru") și vi se cere să construiți o propoziție gramatical corectă din patru cuvinte extrase din fiecare set

(„Cerul este foarte albastru“). Ceea ce voi nu știți este că există două versiuni diferite ale acestui exercițiu și că voi veți vedea numai una dintre ele. Una dintre versiuni este setul creativ, în care douăsprezece din cele douăzeci de propoziții conțin cuvinte legate de creativitate („creativ“, „original“, „inedit“, „nou“, „ingenios“, „imaginație“, „idei“ și așa mai departe). Cealaltă versiune este setul de control, în care niciuna dintre cele douăzeci de propoziții nu conține vreun cuvânt legat de creativitate. Scopul nostru era să-i amorsăm pe unii dintre participanți într-o stare de spirit mai inovatoare, mai inspirată à la Albert Einstein sau Leonardo da Vinci, folosind cuvintele asociate cu creativitatea. Toți ceilalți au rămas blocați în starea lor de spirit obișnuită.

După ce ați completat tema propozițională (într-una din cele două versiuni), vă întoarceți la testul cu puncte. Dar de această dată, o faceți pentru bani adevărați. Ca și înainte, câștigați jumătate de cent dacă alegeți partea din stânga și 5 cenți dacă o alegeți pe cea din dreapta.

Ce tablou au zugrăvit rezultatele? Facilitarea unei stări de spirit mai creative a afectat moralitatea persoanei? Deși cele două grupuri nu s-au deosebit în ceea ce privește nivelurile lor de performanță în timpul rundei de acomodare cu testul punctelor (când nu s-au dat bani), a apărut o diferență după exercițiul cu propoziții amestecate. După cum ne-am așteptat, participanții care fuseseră amorsați cu termenii creativi au ales „dreapta“ (reacția plătită mai bine) mai des decât aceia din condiția de control.

PÂNĂ AICI, a reieșit că o dispoziție creativă îi poate face pe oameni să trișeze un pic mai mult. În faza finală a cercetării noastre, am dorit să știm cum se corelează creativitatea și înșelăciunea în lumea reală. Ne-am adresat unei mari agenții de

publicitate și i-am pus pe majoritatea angajaților să răspundă la o serie de întrebări privind dilemele morale. Le-am pus întrebări de genul: „Cât de probabil este să vă umflați declarația cheltuielilor de business?“; „Cât de probabil este să raportați superiorilor că ați făcut progrese într-un proiect care a stat, în realitate, pe loc?“; și „Cât de probabil este să plecați acasă cu rechizite de la birou?“ I-am mai întrebat la ce departament lucrează în cadrul companiei (contabilitate, creație, management de proiect, design și așa mai departe). În sfârșit, l-am rugat pe directorul general al agenției de publicitate să ne spună de câtă creativitate era nevoie pentru a munci în fiecare dintre aceste departamente.

Acum cunoșteam dispoziția morală de bază a fiecărui angajat, departamentul în care lucra și nivelul de creativitate cerut în fiecare departament. Cu aceste date la dispoziție, am calculat flexibilitatea morală a angajaților din fiecare departament și modul în care această flexibilitate era legată de creativitatea cerută de joburile lor. După cum a reieșit, nivelul de flexibilitate morală era strâns legat de nivelul de creativitate solicitat în cadrul departamentului și de către jobul fiecăruia. Designerii și creatorii de reclame se aflau în vârful scalei de flexibilitate morală, pe când contabilii se aflau la fund. Se pare că atunci când „creativitatea“ intră în fișa postului, e mai probabil să spunem „Nu te da-n lături“ când vine vorba despre comportamente necinstite.

Latura întunecată a creativității

Desigur, suntem obișnuiți să auzim cum creativitatea este ridicată în slăvi ca virtute personală și ca important motor al progresului social. Este o trăsătură spre care aspirăm – nu

numai ca indivizi, dar și la nivel de companii și comunități. Îi onorăm pe inovatori, îi lăudăm și îi invidiem pe cei înzestrați cu minți originale și scuturăm dezaprobator din cap atunci când ceilalți nu sunt în stare să iasă din niște tipare rigide.

Există un motiv întemeiat pentru toate acestea. Creativitatea sporește capacitatea noastră de a rezolva probleme, deschizând ușile către noi abordări și soluții. Este ceea ce a permis omenirii să remodeleze lumea noastră în modalități (câteodată) benefice, grație unor invenții mergând de la canalizare și sisteme de epurare a apelor până la panouri solare și de la zgârie-nori până la nanotehnologie. Deși mai avem încă un drum lung de parcurs, putem să aducem mulțumiri creativității pentru mare parte din progresul nostru de până acum. În fond, lumea ar fi un loc mult mai mohorât fără creatori deschizători de drumuri precum Einstein, Shakespeare și da Vinci.

Dar asta nu-i decât o parte din poveste. Exact așa cum ne face capabili să imaginăm soluții inedite ale unor probleme dificile, tot astfel creativitatea ne poate da posibilitatea să născocim căi originale pe lângă reguli, îngăduindu-ne, în același timp, să reinterpretăm informațiile într-un mod convenabil pentru noi înșine. Puse la treabă, mințile noastre creatoare ne pot ajuta să născocim o istorie care ne permite să fim și cu buzele unse, dar și cu slănina în pod, după cum pot să inventeze povești în care noi suntem de fiecare dată eroii, niciodată scelerații. Întrucât cheia necinstei noastre este abilitatea de a ne considera niște oameni onești și morali în timp ce, pe de altă parte, tragem foloase de pe urma înșelăciunii, creativitatea ne poate ajuta să spunem povești și mai frumoase - povești care ne permit să fim și mai necinstiți, văzând, totodată, în noi înșine chipurile unor oameni admirabil de onești.

Combinația dintre produsele pozitive și dorite ale creativității, pe de o parte, și latura ei întunecată, pe de altă parte, ne pune într-o situație dificilă. Deși avem nevoie de creativitate și o dorim, este deopotrivă limpede că, în anumite împrejurări, creativitatea poate să aibă o influență negativă. Istoricul (și, totodată, colegul și prietenul meu) Ed Balleisen descrie în cartea sa în curs de apariție, intitulată *Suckers,. Swindlers and an Ambivalent State**, faptul că, de fiecare dată când afacerile depășesc noi frontiere tehnologice - fie acestea invenția serviciilor poștale, telefonul, radioul, computerul sau titlurile de valoare cu garanții ipotecare -, astfel de progrese permit oamenilor să atace atât frontierele tehnologiei, cât și pe cele ale necinstei. Doar mai târziu, când randamentul, efectele și limitele unei tehnologii au fost bine stabilite, putem determina atât căile dezirabile de utilizare a acestor instrumente noi, cât și pe cele abuzive.

De exemplu, Ed arată că una dintre primele utilizări ale serviciului poștal din Statele Unite a fost vânzarea unor produse inexistente. A fost nevoie de ceva timp pentru ca oamenii să-și dea seama de acest lucru și, până la urmă, problema fraudei poștale a dat naștere unui set solid de reglementări care contribuie astăzi la asigurarea înaltei calități, a eficienței și încrederii în acest important serviciu. Dacă vă gândiți la dezvoltarea tehnologică din această perspectivă, înseamnă că trebuie să fim recunoscători unora dintre escrocii creativi pentru unele dintre inovațiile lor și pentru unele dintre progresele noastre.

Unde ne duc toate astea? Evident, trebuie să continuăm a-i angaja pe oamenii creativi, trebuie să aspirăm a fi noi înșine creativi și trebuie să încurajăm creativitatea în ceilalți. Dar trebuie, de asemenea, să înțelegem legăturile dintre creativitate și necinste, încercând să restrângem cazurile în care

* Fraieri, șarlatani și statul ambivalent.

oameni creativi pot fi tentați să-și utilizeze darurile pentru a găsi noi căi de comportament incorect.

APROPO – nu sunt sigur dacă am menționat acest lucru, dar eu, unul, cred că sunt deopotrivă incredibil de cinstit și extrem de creativ.

8 | Înșelăciunea contagioasă

CUM SE IA MICROBUL NECINSTEI

Mi-am petrecut mult timp conferențiind prin toată lumea despre efectele comportamentului irațional. Așa că, firește, zbor cu avionul foarte frecvent. Un itinerar tipic include un zbor de acasă, din Carolina de Nord, până la New York, apoi spre São Paulo, Brazilia; Bogotá, Columbia; Zagreb, Croația; San Diego, California; și înapoi în Carolina de Nord. Peste câteva zile, am zburat spre Austin, Texas; New York City; Istanbul, Turcia; Camden, Maine; și, în sfârșit (epuizat), înapoi acasă. În procesul acumulării atâtor mile de zbor cu avionul, am suferit un număr nesfârșit de insulte și de pagube în timp ce treceam prin sita punctelor de securitate și încercând să-mi recuperez bagajele rătăcite. Dar toate acele suferințe nu sunt nimic în comparație cu ghinionul de a te îmbolnăvi în timpul călătoriei și eu încerc întotdeauna să reduc la minimum șansele de a mă pricopsi cu vreo boală.

Într-un zbor transatlantic, în timp ce pregăteam o conferință pe care urma să o susțin a doua zi despre conflictele de interese, vecinul meu părea să fie al naibii de răcit. Poate boala lui, poate frica mea de a nu lua vreo boală în general, poate faptul că eram nedormit sau doar natura aleatorie și amuzantă a asociațiilor libere m-au făcut să mă întreb despre asemănarea dintre microbii care treceau de la vecinul meu spre mine și invers și recenta răspândire a necinstei corporatiste.

După cum am menționat, colapsul companiei Enron mi-a stârnit interesul față de fenomenul de escrocherie corporatistă – și interesul meu a continuat să sporească urmărind valul

de scandaluri de la Kmart, WorldCom, Tyco, Halliburton, Bristol-Myers Squibb, Freddie Mac, Fannie Mae, criza financiară din 2008 și, desigur, Bernard L. Madoff Investment Securities. Privind dinafară, se părea că frecvența scandalurilor financiare era în creștere. Se datora acest fapt unor perfecționări ale metodelor de detectare a comportamentului necinstit și ilegal? Se datora unei busole morale deteriorate și unei amplificări reale a lipsei de onestitate? Sau exista, de asemenea, și un element infecțios, cu efect de sporire a necinstei, care punea tot mai puternic stăpânire pe lumea corporatistă?

Între timp, pe măsură ce teancul de batiste uzate ale vecinului meu fonfăit creștea văzând cu ochii, am început să mă întreb dacă nu cumva un ins ar putea să fie infectat cu „virusul imoralității". Dacă există o creștere reală a necinstei societale, s-ar putea răspândi ea ca o infecție, ca un virus sau ca o bacterie contagioasă, transmisă prin simplă observație sau prin contact direct? Ar putea să existe o conexiune între această idee de epidemie și continua desfășurare a acestei istorii de înșelăciune și necinste pe care o vedem tot mai prezentă în jurul nostru? Și dacă exista o astfel de legătură, ar fi cu putință să detectăm din vreme un astfel de „virus" și să prevenim dezlănțuirea unui adevărat prăpăd?

Pentru mine, aceasta era o posibilitate de natură să mă intrige. Odată ajuns acasă, am început să citesc despre bacterii și am aflat că există nenumărate bacterii în, pe și pe lângă corpul nostru. Am mai aflat că, atâta timp cât avem o cantitate limitată de bacterii dăunătoare, facem față destul de bine. Problemele încep să apară atunci când numărul de bacterii ajunge să fie atât de mare încât tulbură echilibrul nostru natural sau atunci când niște bacterii deosebit de nocive străpung apărarea corpului nostru.

Ca să fiu cinstit, nu sunt nici pe departe primul care să se fi gândit la această conexiune. În secolele al XVIII-lea și al XIX-lea, reformatorii sistemului penitenciar credeau că, la fel ca și bolnavii, criminalii trebuiau să fie închiși în celule separate și bine ventilate, pentru a se evita contaminarea. Firește, eu nu iau analogia dintre răspândirea necinstei și a bolilor la fel de literal ca și predecesorii mei. Probabil că un soi de miasme răspândite în aer nu-i vor transforma pe oameni în criminali. Dar, cu riscul de a forța metafora, m-am gândit că echilibrul natural al onestității sociale ar putea fi tulburat, la rândul său, dacă suntem puși în strânsă proximitate cu o persoană care trișează. Poate că observarea necinstei la oamenii de lângă noi poate fi mai „contagioasă" decât observarea aceluiași nivel de necinste la niște oameni care nu sunt atât de apropiați de noi sau atât de influenți în viața noastră. (Gândiți-vă, de exemplu, la sloganul „Am învățat uitându-mă la tine" din campania antidrog din anii 1980: mesajul avertiza că „Partenerii care consumă droguri au copii care consumă droguri".)

Păstrând metafora epidemiei, m-am întrebat în legătură cu intensitatea expunerii la înșelăciune și am vrut să știu de cât comportament necinstit este nevoie ca să se încline balanța acțiunilor noastre. Văzând că un coleg pleacă de la birou cu un mănunchi de creioane, de exemplu, vom începe de îndată să credem că e în regulă dacă îi călcăm pe urme și vom înșfăca, la rândul nostru, niște rechizite de birou? Bănuiesc că nu așa stau lucrurile. În schimb, foarte asemănător cu relația dintre noi și bacterii, ar putea să aibă loc un proces mai lent și mai subtil de incubație: poate că atunci când vedem pe cineva că trișează, o impresie microscopică se imprimă în noi și devenim mereu cu încă puțin mai corupți. Apoi, la proxima ocazie când suntem martorii unui comportament nonetic, propria noastră moralitate se erodează mai departe și devenim tot mai compromiși, pe măsură ce crește numărul de „microbi" imorali la care suntem expuși.

ACUM CÂȚIVA ANI, am cumpărat un automat pentru dulciuri, gândind că ar putea fi un instrument interesant pentru desfășurarea unor experimente legate de prețuri și discounturi. Vreme de câteva săptămâni, împreună cu Nina Mazar l-am folosit ca să vedem ce s-ar întâmpla dacă le-am fi oferit oamenilor un discount probabilistic în locul unuia fix. În traducere, asta înseamnă că am setat mașina în așa fel încât unele sloturi pentru bomboane erau marcate cu un discount de 30% față de prețul curent de 1 $, pe când alte sloturi ofereau utilizatorilor 70% șanse de a plăti prețul întreg de 1,00 $ și 30% șanse de a-și primi toți banii înapoi (și, prin urmare, de a nu plăti nimic). În cazul în care vă interesează rezultatele acestui experiment, aproape ne-am triplat vânzările dând probabilistic oamenilor banii înapoi. Acest mod de a oferi discounturi probabilistice este o poveste pentru altă dată, însă ideea oamenilor care-și primesc banii înapoi ne-a dat o idee de testare a unei alte modalități de înșelătorie.

Într-o dimineață, am mutat aparatul lângă un corp de clădire de la MIT, în care se țineau ore de curs cu studenții, și am setat prețul intern al automatului la zero pentru fiecare sortiment de bomboane. Pe dinafară, fiecare sortiment costa, chipurile, 75 de cenți. Dar, în momentul în care studenții scoteau trei monede de câte 25 de cenți și făceau comanda pentru sortimentul dorit, aparatul le servea deopotrivă bomboanele și banii. Am pus, de asemenea, pe automat și un anunț vizibil, cu un număr de telefon care să fie apelat în caz de defectare a aparatului.

O asistentă stătea la oarecare distanță de automat, de unde putea să-l aibă în câmpul vizual, și se prefăcea că lucrează pe laptopul ei. De fapt, ea a înregistrat ce-au făcut studenții atunci când au avut surpriza bomboanelor pe gratis. După o vreme, ea a remarcat două tipuri de comportament. În primul

rând, indivizii au luat cam trei pungi cu bomboane. Atunci când au primit prima punguță împreună cu banii plătiți, majoritatea au verificat dacă minunea se mai întâmplă încă o dată (ceea ce, evident, s-a și întâmplat). După care mulți s-au hotărât să mai încerce o dată. Dar niciunul nu a încercat de mai multe ori. Fără îndoială, oamenii și-au adus aminte o situație în care un automat le-a înghițit banii fără să le ofere nimic, așa că au avut, probabil, sentimentul că acest aparat generos le restituia ceva din capitalul lor karmic în materie de automate pentru dulciuri.

Am mai descoperit, de asemenea, că peste jumătate dintre cumpărători s-au uitat în jur după un prieten și, atunci când au zărit pe cineva cunoscut, și-au invitat amicul să se înfrupte și el din darnicul aparat plin de bunătăți. Desigur, acesta era un studiu observațional, dar m-a condus la presupunerea că, atunci când facem ceva discutabil, actul de a ne invita prietenii să ni se alăture ne poate ajuta să ne justificăm purtarea suspectă. În fond, dacă prietenii noștri depășesc limita moralității alături de noi, nu va face acest lucru ca acțiunea noastră să pară ceva mai acceptabilă socialmente în proprii noștri ochi? A merge atât de departe pentru a ne justifica purtările rele poate să pară exagerat, dar adeseori ne simțim mai în largul nostru atunci când actele pe care le comitem se aliniază cu normele sociale ale celor din jur.

Înșelăciunea molipsitoare în clasă

După experiența mea cu automatul de dulciuri, am început să observ natura contagioasă a înșelăciunii și în alte situații – inclusiv în propriile mele serii de studenți. Cu niște ani în urmă, la început de semestru i-am întrebat pe cei 500 de

studenți de la cursul meu de economie comportamentală câți dintre ei credeau că pot să audieze cu atenție prelegerea în timp ce-și folosesc computerele pentru a desfășura în paralel activități fără legătură cu materia predată (Facebook, Internet, e-mail și așa mai departe). Spre lauda lor, majoritatea au răspuns că nu s-ar descurca prea bine rezolvând sarcini multiple (ceea ce este adevărat). I-am întrebat pe urmă câți dintre ei erau suficient de stăpâni pe ei înșiși încât să evite utilizarea laptopului pentru activități fără legătură cu activitatea din clasă dacă aparatul era deschis în fața lor. Aproape nimeni nu a ridicat mâna.

În acel moment, m-am aflat în fața unei alegeri conflictuale, între a interzice laptopurile în sala de curs (deși acestea sunt utile pentru notițe) sau a permite laptopurile, cu o intervenție suplimentară, pentru a-i ajuta pe studenți să se opună lipsei lor de autocontrol. Fiind o fire optimistă, i-am rugat pe studenți să ridice mâna dreaptă și să repete după mine: „Niciodată, niciodată, niciodată, la acest curs nu voi folosi computerul în scopuri fără legătură cu activitatea didactică. Nu voi citi și nu voi expedia e-mailuri; nu voi folosi Facebook sau oricare altă rețea de socializare; și nu voi utiliza Internetul pentru a explora un material nelegat de materia studiată în timpul orelor de curs".

Studenții au repetat aceste vorbe odată cu mine și eu am fost tare mulțumit de propria mea persoană - o vreme.

Din când în când, prezint la curs niște înregistrări video atât cu scopul de a ilustra o idee, cât și pentru a le oferi studenților o schimbare de ritm și de obiect al atenției. De obicei, folosesc acest răgaz ca să mă deplasez spre fundul clasei și să urmăresc înregistrarea video de acolo, alături de studenți. Desigur, poziția îmi oferă și o vedere directă spre ecranele laptopurilor studenților. În primele săptămâni ale semestrului, pe monitoare se puteau vedea numai materiale legate de curs. Dar, pe măsură ce semestrul înainta - ca ciupercile după ploaie -, am băgat de seamă că pe tot mai multe monitoare erau deschise website-uri bine-cunoscute, dar fără legătură cu materia predată, și că Facebook și căsuța de e-mail ocupau frecvent poziția centrală.

Privind retrospectiv, cred că întunericul care însoțea înregistrările video era unul dintre vinovații de deteriorarea promisiunii studenților. Odată ce sala de curs era scufundată în întuneric și un student își folosea laptopul pentru o activitate nelegată de curs, chiar și pentru un singur minut, mulți dintre ceilalți studenți, în afară de mine, puteau să vadă ce face. Foarte probabil, acest fapt îi îndemna pe mai mulți studenți să urmeze același model de purtare urâtă. După cum am descoperit, declarația de onestitate a fost de ajutor la început, dar, până la urmă, nu a avut aceeași forță ca și norma socială emergentă care s-a născut din observarea comportării incorecte a celorlalți.*

Un măr stricat

Observațiile mele privind înșelăciunea din campus și meditațiile mele de la 10.000 de metri altitudine despre contaminarea socială erau, firește, doar niște speculații. Ca să dobândim o perspectivă mai bine documentată asupra contaminării sociale, împreună cu Francesca Gino și Shahar Ayal (profesor la Centrul Interdisciplinar din Israel) am hotărât să efectuăm câteva experimente la Universitatea Carnegie Mellon, unde Francesca era profesor invitat în acea perioadă.

* Ideea deșteaptă ar fi fost să-i pun pe studenți să repete jurământul la începutul fiecărei prelegeri și poate că asta voi face data viitoare (n.a.).

Am pus la punct exercițiul matriceal în același mod general pe care l-am descris mai devreme (deși am folosit o versiune mai ușoară a testului), dar cu o serie de diferențe importante. În primul rând, odată cu formularele de test care conțineau matricele, experimentatorul le-a înmânat participanților o mapă în care se aflau 10 dolari (opt bancnote de 1 $ și patru monede de câte jumătate de dolar). Această modificare a procedurii de plată însemna că la sfârșitul experimentului participanții își luau singuri plata cuvenită, lăsând în mapă banii necâștigați.

În condiția de control, care nu oferea niciun prilej de înșelăciune, o studentă care a rezolvat șapte probleme în timpul alocat urma să numere la câte întrebări a răspuns corect, să extragă suma corespunzătoare de bani din mapă și să-și pună banii în portofel. Pe urmă, participanta avea să înapoieze foaia de test și mapa cu banii necâștigați experimentatorului, care verifica foaia de test, număra banii rămași în mapă și apoi trimitea studenta la plimbare cu banii câștigați. Până aici, toate bune.

În condiția tocătorului de hârtie, instrucțiunile erau puțin diferite. În această condiție, experimentatoarea urma să le spună participanților următoarele: „După ce vă numărați răspunsurile, mergeți la tocătorul de hârtie din fundul clasei, tocați chestionarul, apoi vă întoarceți la locurile voastre și luați din mapă suma de bani pe care i-ați câștigat. După care, puteți pleca. În drum spre ieșire, aruncați mapa cu restul de bani în cutia de lângă ușă". Apoi, le-a spus participanților să se apuce de test și a început să citească o carte groasă (ca să fie clar că nu-i supraveghează pe cei din sală). La sfârșitul celor cinci minute, experimentatoarea a anunțat că timpul a expirat. Participanții au pus creioanele jos, și-au numărat răspunsurile corecte, și-au tocat foile de test, au revenit la locurile lor, și-au luat banii și, în drum spre ieșire, au aruncat în cutie mapele cu banii rămași. Deloc surprinzător, am constatat că participanții din postura tocătorului de hârtie au pretins să fi rezolvat mai multe matrice decât aceia din postura de control.

Aceste două condiții au creat punctul de start de la care puteam să testăm aspectul care ne interesa: componenta socială a înșelăciunii. Pe urmă, am luat condiția tocătorului de hârtie (în care se putea trișa) și i-am adăugat un element social. Ce s-ar întâmpla dacă participanții noștri ar putea să observe pe altcineva - un Madoff* în devenire - trișând fără jenă? Le-ar modifica nivelul lor de escrocherie?

Închipuiți-vă că sunteți un participant în ceea ce am numit postura Madoff. Stați în bancă și experimentatoarea vă dă instrucțiunile. „Puteți începe!", anunță ea. Vă afundați în setul de probleme, încercând să rezolvați cât mai multe matrice cu putință, ca să vă maximizați câștigul. Trec vreo 60 de secunde și încă sunteți la prima întrebare. Ceasul ticăie.

„Am terminat!", spune un blond înalt și slăbănog, după care se ridică din bancă și o întreabă pe experimentatoare: „Acum ce fac?"

„Imposibil", vă gândiți. „Eu n-am rezolvat nici măcar prima matrice!" Împreună cu toți ceilalți, îl priviți cu neîncredere. Evident, a trișat. Nimeni nu ar fi putut să completeze toate cele douăzeci de matrice în mai puțin de 60 de secunde.

„Mergeți și tocați formularul de test", îi spune instructoarea. Tipul se duce în fundul clasei, își distruge formularul, după care spune: „Le-am rezolvat pe toate, așa că mapa mea cu bani este goală. Ce să fac cu ea?"

* Bernard (Bernie) Lawrence Madoff: finanțist și escroc american, fost director (neexecutiv) la bursa NASDAQ din New York. Folosind o schemă de joc piramidal, el a delapidat, de-a lungul unei cariere de 48 de ani, suma de 65 de miliarde de dolari - devenind cel mai mare escroc de bursă din istorie. La vârsta de 71 de ani, a fost condamnat la 150 de ani de închisoare (n.t.).

„Dacă nu aveți niciun ban de returnat", răspunde netulburată experimentatoarea, „puneți mapa goală în cutie și puteți pleca."Studentul îi mulțumește, face cu mâna în semn de rămas-bun către ceilalți și iese zâmbitor, cu toată suma de bani în buzunar. Observând acest episod, cum reacționați? Sunteți indignați de faptul că tipul a trișat și vă vedeți de treabă, dând totul uitării? Vă schimbați propriul comportament moral? Trișați mai puțin? Mai mult?

S-ar putea să vă simțiți întru câtva ușurați aflând că individul care a trișat atât de scandalos era un student pe nume David, pe care l-am angajat ca să joace rolul de escroc. Am vrut să știm dacă urmărirea comportamentului scandalos al lui David ar fi fost de natură să-i determine pe participanții reali să-i urmeze exemplul, luând „virusul imoralității", ca să spunem așa, și începând să trișeze ei înșiși mai mult.

Iată ce am constatat. În postura Madoff, participanții au pretins să fi rezolvat o medie de cincisprezece matrice din douăzeci, un plus de opt matrice în comparație cu condiția de control și de trei matrice față de condiția tocătorului de hârtie. Pe scurt, cei din postura Madoff și-au atribuit încasări aproximativ duble față de numărul real de răspunsuri corecte.

Iată un tabel rezumativ:

Postura	Probleme „rezolvate" (din 20)	Amplitudinea înșelăciunii
Control (imposibil de trișat)	7	0
Tocătorul de hârtie (se putea trișa)	12	5
Madoff (se putea trișa)	15	8

DEȘI INTERESANTE, aceste rezultate încă nu ne spun de ce au trișat mai mult participanții din postura Madoff. Grație spectacolului oferit de către David, este posibil ca participanții să fi făcut un calcul rapid și să-și fi spus în gând: „Dacă el a putut să trișeze și să scape, trebuie să însemne că pot să fac și eu același lucru fără teama că aș putea fi prins". Dacă așa au stat lucrurile, acțiunea lui David trebuie să fi modificat analiza de cost-beneficii a participanților, demonstrând limpede că în acest experiment puteau să trișeze și să scape neprinși. (Aceasta este perspectiva SMIR pe care am descris-o în capitolul 1, „Testarea simplului model de infracțiune rațională".)

O posibilitate foarte diferită este ca acțiunea lui David să fi semnalat cumva celorlalți participanți din sală că acest tip de comportament este socialmente acceptabil sau, cel puțin, posibil printre cei de seama lor. În multe sfere ale vieții, ne uităm la ceilalți ca să învățăm ce comportamente sunt cuviincioase sau nepotrivite. Necinstea poate fi prea bine unul dintre cazurile în care normele sociale ce definesc purtarea acceptabilă nu sunt foarte clare, iar purtarea celorlalți - a lui David, în acest caz - poate să dea formă ideilor noastre despre ceea ce este corect sau incorect. Din această perspectivă, înșelăciunea crescută pe care am observat-o în postura Madoff s-ar putea datora nu unei analize de cost-beneficii, ci mai degrabă unor noi informații și unei revizuiri mintale a ceea ce este acceptabil în limitele moralității.

Ca să cercetăm care dintre cele două posibilități explică mai bine creșterea înșelăciunii în condiția Madoff, am pus la punct un alt experiment, cu un tip diferit de informație social-morală. În noul aranjament, am vrut să știm dacă îndepărtarea oricărei griji față de posibilitatea de a fi prinși, dar fără să oferim niciun exemplu teatral de escrocherie, i-ar determina, de asemenea, pe participanți să trișeze mai mult. L-am pus

din nou pe David la treabă, însă, de această dată, el i-a pus o întrebare experimentatoarei, în timp ce aceasta prezenta instrucțiunile. „Scuzați", a spus el cu voce tare. „Conform acestor instrucțiuni, nu aș putea să spun că am rezolvat toate problemele și să plec de aici cu toți banii? Este okay?" După o pauză de câteva secunde, experimentatoarea i-a răspuns: „Puteți să faceți ce doriți." Din motive evidente, am numit această situație condiția întrebării. După ce au ascultat acest schimb de replici, participanții au priceput iute că, în acest experiment, puteau să trișeze și să scape neprinși. Dacă ați fi fost unul dintre participanți, v-ar fi încurajat înțelegerea acestui fapt să trișați mai mult? Ați fi făcut rapid o analiză de cost-beneficii și v-ați fi dat seama de faptul că puteți să plecați cu niște parale nemuncite? La urma urmei, ați auzit-o pe experimentatoare spunând: „Faceți cum doriți", nu-i așa?

Să ne oprim puțin și să analizăm modul în care această versiune a experimentului ne poate ajuta să înțelegem ce s-a întâmplat în postura Madoff. În postura Madoff, participanților li s-a oferit un exemplu viu de comportament necinstit, care le-a furnizat două tipuri de informație. Din perspectiva unei analize de cost-beneficii, privindu-l pe David cum iese din sală cu toți banii au văzut că în acest experiment nu există consecințe negative ale escrocheriei. În același timp, acțiunea lui David le-a oferit indiciul că oameni de aceeași condiție par să trișeze în acest experiment. Deoarece postura Madoff a inclus ambele elemente, nu puteam spune dacă acea creștere a înșelăciunii care a urmat se datora unei reevaluări a analizei de cost-beneficii, indiciului social sau ambelor.

Aici intră în discuție cu folos condiția întrebării. În această postură, era prezent numai primul element (perspectiva cost-beneficii). Atunci când David a pus întrebarea și experimentatoarea a confirmat că înșelăciunea era nu numai posibilă, ci și lipsită de consecințe, participanților le-a fost clar că, în acest scenariu experimental, escrocheria nu prezenta niciun dezavantaj. Și, încă mai important, condiția întrebării a modificat înțelegerea de către participanți a consecințelor fără să le ofere un exemplu viu și un indiciu social de membru al grupului lor care să fi trișat. Dacă gradul de înșelăciune din condiția întrebării ar fi fost egal cu acela din postura Madoff, am fi tras concluzia că factorul care a cauzat nivelul crescut de necinste în ambele condiții ar fi fost, cel mai probabil, informația că înșelăciunea era lipsită de orice consecințe. Pe de altă parte, dacă gradul de înșelăciune în condiția întrebării ar fi fost mult mai scăzut decât în postura Madoff, am fi tras concluzia că factorul care a cauzat nivelul suplimentar de înșelăciune în postura Madoff a fost semnalul social – înțelegerea faptului că membri al aceluiași grup social găsesc că este acceptabil să trișeze în această situație.

Ce credeți că s-a întâmplat? În postura întrebării, participanții noștri au pretins să fi rezolvat în medie zece matrice – cam trei matrice peste condiția de control (ceea ce înseamnă că au trișat), dar cam cu două matrice mai puțin decât în postura tocătorului de hârtie și cu cinci mai puține decât în postura Madoff. După ce au auzit-o pe experimentatoare spunându-i lui David că putea să facă ce dorește, gradul efectiv de necinste *a scăzut*. Era opusul a ceea ce ar fi trebuit să se întâmple dacă participanții noștri ar fi efectuat numai o analiză de cost-beneficii. În plus, acest rezultat sugerează că, atunci când devenim conștienți de posibilitatea unui comportament imoral, reflectăm asupra propriei noastre moralități (ceva asemănător cu experimentele celor Zece Porunci și ale codurilor de onoare din capitolul 2, „Umor cu factorul vrăjeală"). În consecință, ne comportăm cu mai multă onestitate.

O declarație vestimentară

Deși aceste rezultate erau promițătoare, încă mai doream să avem un suport și niște probe mai directe ale ideii că înșelăciunea poate fi socialmente contagioasă. Așa că am hotărât să pătrundem în industria modei. Mă rog, e un fel de a spune.

Structura următorului nostru experiment era aceeași din condiția Madoff: actorul nostru urma să se ridice după câteva secunde de la începutul experimentului și să anunțe că rezolvase toate problemele și așa mai departe. Însă, de această dată, a existat o diferență de vestimentație: actorul purta un tricou al Universității din Pittsburgh.

Să mă explic. Pittsburgh are două universități de clasă mondială, Pittsburgh University (UPitt) și Carnegie Mellon University (CMU). Aidoma multor instituții de învățământ superior ce se află în strânsă proximitate, între acestea două există o veche rivalitate. Acest spirit competitiv era exact ceea ce ne trebuia ca să testăm mai departe ipoteza noastră despre înșelăciune-ca-epidemie-socială.

Am efectuat toate aceste experimente la Carnegie Mellon University și toți participanții noștri erau studenți la CMU. În postura Madoff de bază, David a purtat doar un tricou simplu și blue jeans, astfel încât ceilalți au presupus că este și el student la Carnegie Mellon, ca și ceilalți participanți. Dar în noua noastră postură, pe care am numit-o „condiția Madoff-outsider", David a purtat un tricou albastru-auriu al UPitt. Aceasta le-a semnalat celorlalți studenți că el era un outsider - un student de la UPitt - și nu o parte din grupul lor; de fapt, el aparținea grupului rival.

Logica acestei condiții era asemănătoare logicii din postura întrebării. Am gândit că dacă nivelul crescut de înșelăciune pe care l-am observat în postura Madoff se datora înțelegerii faptului că David a putut să trișeze și să scape neprins, la fel ar putea să facă și ceilalți participanți și că nu ar avea importanță dacă David era îmbrăcat ca un student de la UPitt sau ca unul de la CMU. La urma urmei, informația că nu existau consecințe negative ale escrocheriei grosolane era aceeași, indiferent de vestimentație. Pe de altă parte, dacă o creștere a înșelăciunii în postura Madoff se datora unei norme sociale emergente, de natură să indice participanților noștri că escrocheria era acceptabilă în grupul lor social, atunci această influență ar fi operat numai în cazul în care actorul nostru făcea parte din grupul lor interior [in-group] (student la Carnegie Mellon) și nu dacă era membru al unui alt grup rival (student la UPitt). Elementul esențial din acest proiect era, prin urmare, legătura socială dintre David și ceilalți participanți: atunci când el purta un tricou de la UPitt, urma ca studenții de la CMU să îl imite la indigo ori aveau să reziste influenței sale?

Recapitulând rezultatele de până acum, iată ce am constatat: atunci când se putea trișa în postura tocătorului de hârtie, dar fără reprezentația lui David, studenții au pretins să fi rezolvat, în medie, douăsprezece matrice - cu cinci mai multe decât în condiția de control. Atunci când David s-a ridicat purtând ținuta obișnuită a celor de la CMU în postura Madoff, participanții au pretins să fi rezolvat cincisprezece matrice. Atunci când David a pus o întrebare despre posibilitatea de a trișa, fiind asigurat că era cu putință, participanții au pretins să fi rezolvat numai zece matrice. Și, în sfârșit, în postura Madoff-outsider (atunci când David a purtat un tricou UPitt), studenții care l-au văzut trișând au pretins să fi rezolvat numai nouă matrice. Ei tot au trișat dacă ne raportăm la postura de control (cam cu două matrice), dar au trișat cu aproximativ șase matrice mai puțin decât atunci când David a fost perceput ca făcând parte din grupul social al celor de la CMU.

Iată cum au arătat rezultatele:

Postura	Probleme „rezolvate" (din 20)	Amplitudinea înșelăciunii
Control (nu se putea trișa)	7	0
Tocător (se putea trișa)	12	5
Madoff (se putea trișa)	10	8
Întrebare (se putea trișa)	10	3
Madoff-outsider (se putea trișa)	9	2

Laolaltă, aceste rezultate arată nu numai că înșelăciunea este comună, ci și că este contagioasă și poate fi intensificată prin observarea relei purtări a celor din jur. În mod special, se pare că forțele sociale din jurul nostru acționează în două moduri diferite: atunci când escrocul face parte din grupul nostru social, ne identificăm cu acea persoană și, în consecință, avem senzația că escrocheria este socialmente mai acceptabilă. Dar, atunci când escrocul este un outsider, e mai greu de justificat purtarea incorectă și noi devenim mai etici, din dorința de a ne distanța față de acea persoană imorală și de acel (mult mai puțin moral) grup exterior [out-group].

Pe un plan și mai general, aceste rezultate arată cât de esențiali sunt ceilalți în definirea limitelor comportamentului nostru, inclusiv înșelăciunea. Atâta timp cât îi vedem pe ceilalți membri ai propriilor noastre grupuri sociale făcând lucruri aflate dincolo de limitele acceptabilității, este probabil ca și noi

să ne recalibrăm busola noastră morală internă și să adoptăm comportamentul lor drept model pentru al nostru. Iar dacă membrul ingrupului se întâmplă să fie o figură cu autoritate – un părinte, șef, profesor ori altcineva care se bucură de respectul nostru –, cresc șansele ca noi să îi călcăm pe urme.

În rând cu mulțimea din care facem parte

Una este să fim alarmați de o mână de studenți care șterpelesc din fondurile universității câțiva dolari (chiar dacă și această formă de escrocherie se acumulează cu repeziciune), cu totul altceva este atunci când înșelăciunea este instituționalizată pe o scară mai largă. Când doar câțiva inși din interiorul grupului deviază de la norme, ei îi contaminează pe cei din jur, care, la rândul lor, îi infectează pe cei din jur și așa mai departe – ceea ce eu presupun că s-a întâmplat la Enron în 2001, pe Wall Street, ajungându-se la criza financiară din 2008, și în multe alte cazuri.

Se poate imagina cu ușurință următorul scenariu: un bine-cunoscut bancher, pe nume Bob, de la Giantbank se aventurează în niște tranzacții obscure – supraevaluând unele produse financiare, amânând raportarea pierderilor pentru anul următor și așa mai departe – și, procedând astfel, câștigă o căruță de bani. Alți bancheri de la Giantbank aud despre ceea ce a pus la cale Bob. Iau masa în oraș și, peste fripturi stropite cu martini, discută despre ceea ce face Bob. În separeul alăturat, niște tipi de la Hugebank trag cu urechea și aud ce spun primii. Vorba se răspândește.

Într-un timp relativ scurt, e clar pentru mulți alți bancheri că Bob nu este singurul care măsluiește unele cifre. În plus, ei îl consideră ca fiind un membru din interiorul grupului lor.

Pentru ei, a măslui numere devine acum un comportament acceptat, cel puțin în domeniul „menținerii competitivității" și al „maximizării valorii acționarilor".

Cam la fel, gândiți-vă la următorul scenariu: o bancă folosește banii încredințați de către guvern ca garanție pentru securitatea băncii ca să plătească dividende acționarilor (sau poate că banca doar păstrează banii în loc să acorde împrumuturi). Curând, directorii generali de la celelalte bănci încep să considere această măsură ca pe un comportament acceptabil. Este un proces facil, o pantă alunecoasă. Și este genul de lucru care se petrece în jurul nostru zi de zi.

FIREȘTE, ACTIVITATEA BANCARĂ nu este singurul domeniu în care se petrece acest nefericit gen de escaladare. Îl puteți găsi pretutindeni, inclusiv în corpurile legiuitoare și guvernamentale, cum este Congresul SUA. Un exemplu de deteriorare a normelor sociale în camerele legislative ale Statelor Unite este legat de comitetele de acțiune politică (PAC). Acum vreo 30 de ani, aceste grupuri au fost constituite ca mijloace prin care membrii Congresului să strângă pentru partidele și colegii lor parlamentari bani de cheltuit în grelele bătălii electorale. Banii vin mai ales din partea unor cercuri de lobby, a corporațiilor și a grupurilor de interese, iar sumele pe care aceștia le pun la dispoziție nu sunt restricționate în aceeași măsură ca și contribuțiile acordate candidaților individuali. În afară de faptul că sunt impozitate, fiind obligatorie declararea sumelor la FEC – Comisia Electorală Federală –, acești bani de care dispune un PAC nu se supun altor restricții.

După cum vă puteți imagina, membrii Congresului s-au obișnuit să utilizeze fondurile din PAC într-o mare varietate de activități fără nici o legătură cu procesul electoral – de la facturi pentru babysitting până la note de plată de prin baruri, excursii la schi în Colorado și așa mai departe. În plus, mai puțin de jumătate din milioanele de dolari strânse de PAC-uri au intrat în posesia unor politicieni care au candidat realmente în alegeri; restul de bani se cheltuiesc, de regulă, pe diferite peșcheșuri, acordate pentru: colectări de fonduri, supervizare, personal de campanie și alte cheltuieli. După cum se arată în emisiunea *Marketplace* a lui Steve Henn, de la National Public Radio, „PAC-urile aduc partea atrăgătoare din atragerea de fonduri".[1]*

Urmărind să elimine problema utilizării incorecte a banilor din PAC, prima lege trecută prin Congres după alegerile parlamentare din 2006 a intenționat să limiteze cheltuielile discreționare ale membrilor Congresului, obligându-i să facă public modul în care au cheltuit banii strânși de PAC. Cu toate astea și cumva previzibil din perspectiva noastră, legea pare să nu fi avut niciun efect. La numai câteva săptămâni după adoptarea ei, membrii Congresului se purtau la fel de iresponsabil ca și înainte; unii au cheltuit banii din PAC în cluburi de striptease, făcând praf mii de dolari pe chiolhanuri și, în general, comportându-se ca și cum nu ar fi avut să dea socoteală nimănui.

Cum se poate așa ceva? Foarte simplu. De-a lungul timpului, pe măsură ce congresmenii i-au văzut pe alți politicieni utilizând fondurile PAC în modalități dubioase, norma lor socială a luat o turnură din ce în ce mai rea. Puțin câte puțin, s-a stabilit că PAC-urile pot fi utilizate pentru tot felul de activități personale și „profesionale" – și acum utilizarea incorectă a fondurilor PAC este ceva la fel de comun ca și costumele și cravatele din capitala națiunii. Când a fost interogat în legătură cu faptul că a lăsat câteva mii de dolari la cazinoul Forty

* Joc de cuvinte greu traductibil: „PACs put the fun in fundraising". Literal, PAC-urile pun *fun* [distracție, amuzament] în *fun*draising [strângerea de fonduri] (n.t.).

Deuce din Las Vegas, Pete Sessions (congresman republican din Texas) a răspuns: „Mi-e greu să spun ce mai este normal sau cuviincios în zilele noastre".[2]

Dată fiind polarizarea din sânul Congresului, ați putea bănui că asemenea influențe sociale negative ar trebui să se manifeste doar în interiorul fiecărui partid. Ați putea să credeți că, dacă un democrat încalcă regulile, atunci comportamentul său îi influențează numai pe democrați, iar purtarea urâtă a republicanilor ar urma să-i influențeze numai pe republicani. Însă experiența mea (limitată) din Washington, D.C., sugerează că, la adăpost de ochiul scrutător al presei, practicile sociale ale democraților și republicanilor (oricât de diferite ar fi ideologiile lor) sunt mult mai apropiate decât credeți. Acest fapt creează condițiile în care comportarea nonetică a oricărui congresman poate să depășească liniile despărțitoare dintre partide și să-i influențeze pe alți membri, indiferent de afilierea lor politică.

FABRICILE DE ESEURI

În cazul în care nu știți despre ce este vorba, fabricile de eseuri sunt companii al căror unic scop este să producă eseuri pentru elevii de liceu și studenții de la colegiu (în schimbul unei taxe, firește). Cu siguranță, ele pretind că lucrările urmăresc să-i ajute pe elevi și studenți să-și elaboreze propriile lor lucrări, dar cu denumiri precum eCheat.com, scopul lor efectiv este suficient de clar. (Apropo, sloganul celor de la eCheat.com a fost într-o vreme: „Nu e copiat, este colaborare".)

Profesorii, în general, sunt îngrijorați din pricina fabricilor de eseuri și a impactului lor asupra învățării. Dar, fără o experiență personală a utilizării fabricilor de eseuri și fără nicio idee despre ceea ce fac realmente și despre cât de bune sunt ele, e greu de știut cât de îngrijorați ar trebui să fim. Așa că Aline Grüneisen (șefa de laborator de la centrul meu de cercetări de la Universitatea Duke) și cu mine am hotărât să investigăm câteva dintre cele mai populare fabrici de eseuri. Am comandat câtorva companii un set de lucrări semestriale tipice, iar tema pe care am ales-o era (surpriză!) „Despre înșelăciune".

Iată subiectul pe care l-am furnizat fabricilor de eseuri:

> *Când și de ce înșală oamenii? Analizați împrejurările sociale implicate în necinste și dați un răspuns argumentat temei privind înșelătoria. Referiți-vă la diferite forme de înșelătorie (în viața personală, la lucru etc.) și arătați cum fiecare dintre acestea poate fi raționalizată printr-o cultură socială a înșelăciunii.*

Am cerut o lucrare semestrială de douăsprezece pagini, cu cincisprezece referințe bibliografice, redactată în formatul standard al Asociației Americane de Psihologie (APA), de finalizat în două săptămâni. Aceasta era, după mintea noastră, o cerere destul de elementară și de convențională. Fabricile de eseuri ne-au taxat cu sume între 150 și 216 $ pe lucrare, plata în avans.

Peste două săptămâni, ceea ce am primit s-ar descrie cel mai bine drept o bălmăjeală. Câteva lucrări au încercat să mimeze stilul APA, dar niciuna nu a izbutit să o facă fără erori flagrante. Citatele erau neglijente, iar listele de referințe bibliografice abominabile – conținând surse depășite și necunoscute, multe dintre ele fiind articole de știri online, postări editoriale sau bloguri, unele cu linkuri nefuncționale. În ceea ce privește calitatea scriiturii, autorii tuturor acelor lucrări păreau să aibă o idee foarte vagă despre limba engleză și despre structura unui eseu elementar. Paragrafele săreau neîndemânatic de la o temă la alta și deseori se dezumflau în niște liste, enumerând diferite forme de înșelăciune sau oferind

un lung șuvoi de exemple ce nu erau niciodată explicate sau legate de teza lucrării. Printre multele afronturi literare, am găsit următoarele perle:

Înșelătoria vindecătorilor. Vindecarea este diferită. Există vindecare inofensivă, când vindecătorii șarlatani și vrăjitorii oferă amulete, talismane, ca să apere de necazuri, certuri între soț și soție și alte chestii. Citim în ziare și zâmbim. Dar în zilele noastre, din ce în ce mai puțini oameni cred în vrăjitorii.

Dacă alocațiile mari pentru studii asumate pentru trădarea școlară sunt o sugestie a dorinței arzătoare a academiei și a profesorilor de a scădea trădarea școlară, s-a dovedit de așteptat ca această atitudine să componentă în crearea regulilor de conduită în clasele lor.

Prin credință oarbă numai în iubire, loialitate, responsabilitate și onestitate partenerii se înscriu în rândurile persoanelor credule și naive din trecut.

Generația viitoare trebuie să învețe din greșelile istorice și să-și dezvolte sentimentul de mândrie și responsabilitate pentru acțiunile sale.

În acel moment, am fost destul de ușurați, gândindu-ne că nu venise încă ziua în care studenții să poată preda lucrări produse de fabricile de eseuri și să ia note mari. În plus, am ajuns la concluzia că, dacă studenții ar fi încercat să cumpere o lucrare de la o fabrică de eseuri, așa cum am făcut noi, ar avea sentimentul că și-au aruncat banii pe fereastră și nu ar mai încerca a doua oară.

Dar povestea nu se termină aici. Am postat eseurile cumpărate pe WriteCheck.com, un website care inspectează lucrările pentru plagiat și am descoperit că jumătate dintre lucrările pe care le-am primit erau în mare parte copiate din lucrări existente. Am hotărât să acționăm și am contactat fabricile de eseuri pentru a ne cere banii înapoi. În pofida dovezii solide oferite de WriteCheck.com, fabricile de eseuri au insistat că nu plagiaseră nimic. O companie chiar ne-a amenințat cu un proces și a susținut că urma să ia legătura cu biroul decanatului de la Duke ca să atragă atenția că eu prezentasem o lucrare care nu era a mea. Inutil să mai precizăm că n-am primit niciun dolar din suma plătită...

Concluzia? Profesorii nu ar trebui să se îngrijoreze prea mult din pricina fabricilor de eseuri, cel puțin nu deocamdată. Revoluția tehnologică nu a rezolvat încă această provocare specifică a studenților și ei încă nu au nicio altă opțiune decât să-și scrie propriile lucrări (sau poate să trișeze în maniera tradițională și să recurgă la lucrarea unui student care a făcut cursul în semestrul precedent).

Dar pe mine mă îngrijorează existența fabricilor de eseuri și semnalul pe care ele îl transmit studenților noștri – altfel spus, acceptarea instituțională a înșelătoriei, nu numai în anii de școală, ci și după absolvire.

Cum să ne recăpătăm sănătatea etică?

Ideea că necinstea poate fi transmisă de la om la om prin contagiune socială sugerează că trebuie să abordăm altcumva stoparea lipsei de onestitate. În general, avem tendința să privim infracțiunile minore ca nefiind decât niște fapte banale și neimportante. Micile greșeli pot fi relativ nesemnificative în și prin ele însele, dar, atunci când se acumulează în persoana cuiva, în mai multe persoane și în grupuri, ele pot fi un semnal că e în regulă să ne purtăm urât pe o scară mai largă. Din această perspectivă, este important să înțelegem că efectele

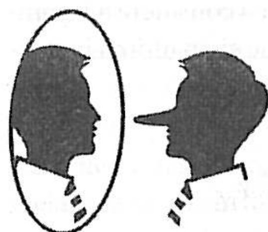
greșelilor individuale pot să depășească limitele unui act necinstit singular. Trecând de la un individ la altul, necinstea are un efect lent, insidios și socialmente eroziv. Așa cum „virusul“ suferă mutații și se răspândește de la o persoană la alta, tot astfel se dezvoltă un nou cod de conduită, mai puțin etic. Și, cu toate că este subtil și gradual, rezultatul final poate fi dezastruos. Acesta este costul real chiar și al unor exemple minore de înșelăciune și motivul pentru care trebuie să fim mai vigilenți în eforturile noastre de a stopa chiar și infracțiunile mărunte.

Prin urmare, ce putem face? O sugestie s-ar putea găsi în teoria geamurilor sparte, care stă la baza unui articol publicat în 1982, în revista *Atlantic*, de către George Kelling și James Wilson. Kelling și Wilson au propus o componentă esențială pentru păstrarea ordinii în cartierele periculoase și aceasta nu a constat în a scoate mai mulți polițiști la vedere. Ei au susținut că, dacă oamenii dintr-o zonă în declin a orașului văd o clădire cu numai câteva ferestre sparte și de mult lăsate în paragină, vor fi tentați să spargă și mai multe geamuri și să producă alte daune clădirii și zonei adiacente, ducând la ruina generală a cartierului. Bazându-se pe teoria geamurilor sparte, ei au sugerat o strategie simplă de prevenire a actelor de vandalism: rezolvați problemele cât sunt încă mici. Dacă reparați fiecare geam spart (sau oricare alte purtări urâte) imediat, e mult mai puțin probabil ca alți infractori să se poarte urât.

Deși a fost greu de confirmat sau de respins teoria geamurilor sparte, logica ei este irezistibilă. Ea sugerează că nu trebuie să scuzăm, să trecem cu vederea ori să iertăm micile infracțiuni, pentru că procedând astfel, putem să înrăutățim lucrurile. Această idee este în mod deosebit importantă pentru aceia care se află în lumina reflectoarelor: politicieni, funcționari publici, celebrități și directori generali. Poate să pară nedrept a le impune acestora niște standarde mai înalte, dar, dacă luăm în serios ideea că un comportament aflat în atenția publicului are un impact mai larg asupra celor care îl urmăresc, aceasta înseamnă că purtarea lor incorectă poate să aibă consecințe propagate la scara întregii societăți. În contrast cu această viziune, se pare că prea adeseori celebritățile sunt gratulate cu pedepse mai ușoare pentru infracțiunile lor în comparație cu restul populației, ceea ce poate să sugereze publicului că aceste infracțiuni și delicte nu sunt toate chiar atât de rele.

VESTEA BUNĂ este că putem profita și de latura pozitivă a contagiunii morale, făcând publicitate indivizilor care se opun corupției. De exemplu, Sherron Watkins de la Enron, Coleen Rowley de la FBI și Cynthia Cooper de la WorldCom sunt exemple majore de persoane care s-au ridicat împotriva comportamentelor incorecte din propriile lor organizații, iar în 2002, revista *Time* le-a ales pe cele trei femei personalitățile anului.

Actele de onestitate sunt incredibil de importante pentru simțul nostru de moralitate socială. Și, deși este improbabil ca ele să devină știri de senzație, dacă înțelegem contaminarea socială, trebuie să recunoaștem, de asemenea, importanța promovării publice a actelor morale ieșite din comun. Cu niște exemple mai vizibile și mai vii de purtări lăudabile, am putea fi capabili să ameliorăm ceea ce societatea consideră a fi comportamente acceptabile sau inacceptabile și, în ultimă instanță, să îmbunătățim acțiunile noastre.



9 Înșelăciune și colaborare

DE CE DOUĂ CAPETE NU SUNT NEAPĂRAT MAI BUNE DECÂT UNUL SINGUR

Dacă ați lucrat vreodată în indiferent ce fel de organizație, știți că munca în echipă vă consumă o groază de timp. Mare parte dintre activitățile și deciziile economice se realizează în colaborare. De fapt, majoritatea companiilor din Statele Unite depind de munca efectuată în grup și peste jumătate dintre toți angajații din SUA își petrec efectiv cel puțin o parte din ziua de lucru într-un cadru de grup.[1] Încercați să numărați ședințele, proiectele în echipă și experiențele de colaborare pe care le-ați avut în ultimele șase luni, și vă veți da rapid seama cât de multe ore de muncă se consumă în aceste activități de grup. Lucrul în grup joacă, de asemenea, un rol proeminent și în educație. De exemplu, majoritatea obligațiilor de care trebuie să se achite studenții din cadrul programelor de MBA constau în teme de rezolvat pe echipe și multe cursuri de licență solicită, de asemenea, proiecte realizate în grup.

În general, oamenii au tendința să creadă că lucrul în grup are o influență pozitivă asupra rezultatelor și că acesta sporește calitatea globală a deciziilor.[2] (În realitate, multe cercetări au arătat că procesul de colaborare poate să scadă calitatea deciziilor. Dar aceasta este o temă pentru altă dată.) În general, se crede că puțin se poate pierde și totul e de câștigat de pe urma colaborării - inclusiv încurajarea unui simț de camaraderie, creșterea nivelului de amuzament în timpul muncii și beneficiile schimbului și dezvoltării unor idei noi - toate acestea făcându-i pe angajați să fie mai motivați și mai eficienți. Ce i s-ar putea reproșa?

ACUM CÂȚIVA ANI, la un curs din ciclul postlicență, am ținut o prelegere despre unele dintre cercetările mele privind conflictele de interese (vedeți capitolul 3, „Orbiți de propriile noastre motivații"). După curs, o studentă (o voi numi Jennifer) mi-a spus că prelegerea îi atinsese o coardă sensibilă. I-a reamintit de un incident care avusese loc în urmă cu niște ani, pe când lucra la o mare firmă de contabilitate, în calitate de expert contabil.

Jennifer mi-a spus că jobul îi solicita să redacteze rapoarte anuale, analize estimative și alte documente menite să-i informeze pe acționari în legătură cu starea financiară a companiilor lor. Într-o zi, șeful său i-a cerut să-și pună echipa la treabă și să pregătească un raport pentru adunarea anuală a acționarilor unuia dintre cei mai mari clienți ai firmei. Sarcina presupunea parcurgerea tuturor documentelor financiare ale clientului și determinarea situației financiare a companiei. Era o mare responsabilitate și Jennifer și echipa ei au lucrat din greu ca să elaboreze un raport exact și detaliat, deopotrivă onest și realist. Ea și-a dat toată silința ca să pregătească raportul cu maximă exactitate, fără să umfle, de exemplu, profiturile companiei ori să amâne raportarea vreunei pierderi pentru următorul an contabil. După care a lăsat schița raportului pe biroul șefului, așteptând (cu oarecare neliniște) reacția acestuia.

Ceva mai târziu, în aceeași zi, lui Jennifer i s-a returnat raportul cu o notă din partea șefului. Scria: „Nu-mi plac aceste cifre. Te rog să-ți aduni echipa și să-mi trimiți o versiune revizuită până miercurea viitoare". Sunt multe motive pentru care bossului nu i-au „plăcut" cifrele și ei nu-i era pe deplin clar ce-a vrut să spună. În plus, „neplăcerea" produsă de vederea cifrelor este o chestiune pe de-a-ntregul diferită de falsitatea lor – ceea ce mesajul nu implicase câtuși de puțin. O mulțime de întrebări îi treceau lui Jennifer prin minte: „Ce anume voia șeful, de fapt? Cât de diferite ar fi trebuit să fie cifrele? Cu o jumătate de procent? Cu un procent? Cu cinci procente?" Nu înțelegea, de asemenea, cine avea să fie răspunzător pentru orice „îmbunătățire" ar fi făcut ea. Dacă s-ar fi dovedit că reviziurile au fost supraoptimiste și dacă un acționar nemulțumit avea să acuze ulterior pe cineva, pe cine avea să dea vina, pe bossul ei sau pe ea?

PROFESIUNEA DE contabil este în ea însăși o ocupație întru câtva echivocă. Desigur, există câteva reguli stricte. Dar mai există un corp vag intitulat de recomandări – cunoscut drept Principii General Acceptate de Contabilitate (GAAP) – pe care contabilii trebuie să-l respecte. Aceste recomandări permit contabililor o derivă substanțială; ele sunt atât de generale, încât există variații considerabile în modul în care contabilii pot să interpreteze declarațiile financiare. (Și adeseori există stimulente financiare de „înmlădiere" a recomandărilor într-o măsură sau alta.) De exemplu, una dintre reguli, „principiul sincerității", afirmă că raportul contabilului trebuie să reflecte starea financiară a companiei „cu bună-credință". Toate bune și frumoase, dar „cu bună-credință" este deopotrivă excesiv de vag și extrem de subiectiv. Desigur, (în viață sau în contabilitate) nu totul este precis cuantificabil, dar „cu bună-credință" ridică unele întrebări: este posibil ca un contabil să acționeze cu rea credință?* Și către cine este îndreptată această bună-credință? Către conducătorii companiei? Cei cărora le-ar surâde ca registrele contabile să arate impresionant de bine și de profitabile (ceea ce le-ar mări bonusurile și venitu-

* O altă regulă confuză este „principiul prudenței", care sună atât de anacronic și potrivit căruia contabilii nu trebuie să prezinte lucrurile mai roz decât sunt în realitate (n.a.).

rile)? Sau ar trebui să se îndrepte spre oamenii care au investit în companie? Sau e vorba despre aceia care vor să-și facă o idee clară despre condiția financiară a companiei?

Pe lângă ambiguitatea și complexitatea inerente sarcinii ei inițiale, Jennifer era pusă acum și sub presiunea suplimentară venită dinspre șeful ei. Ea pregătise raportul inițial cu ceea ce ei i se păruse a fi bună-credință, însă a priceput că i se cerea să înmlădieze în oarecare măsură regulile de contabilitate. Șeful ei dorea cifre care să înfățișeze compania-clientă într-o lumină mai favorabilă. După o perioadă de deliberare, a ajuns la concluzia că, împreună cu echipa ei, trebuie să se conformeze solicitării șefului; în fond, el era bossul și, cu siguranță, știa mult mai mult decât ea cum se face contabilitatea, cum se lucrează cu clienții și care sunt așteptările acestora. În cele din urmă, deși Jennifer începuse lucrul cu ferma intenție de a face o treabă pe cât se putea de precisă, a sfârșit prin a se întoarce la birou, revizuind declarațiile, recalculând cifrele și întorcându-se cu un raport „mai bun". De această dată, șeful a fost mulțumit.

DUPĂ CE JENNIFER mi-a spus povestea ei, am continuat să reflectez asupra mediului său de lucru și asupra efectului pe care lucrul în echipă cu șeful și cu subordonații ei l-a avut asupra deciziei sale de a forța puțin limitele contabilității. Jennifer era pusă cu siguranță într-o situație cu care oamenii se confruntă frecvent la locul de muncă, dar ceea ce mi-a atras atenția a fost faptul că, în acest caz, înșelăciunea s-a produs în contextul unei echipe, situație diferită de tot ceea ce studiaserăm noi până atunci.

În toate experimentele noastre anterioare privind înșelăciunea, o persoană lua de una singură decizia de a trișa (chiar dacă era stârnită de actul necinstit comis de către altă persoană). Dar, în cazul lui Jennifer, erau implicate direct mai multe persoane, așa cum se întâmplă deseori în mediile profesionale. De fapt, lui Jennifer i-a fost limpede că, în afară de ea și de șeful său, colegii ei de echipă aveau să fie afectați de acțiunile sale. La sfârșit de an, întreaga echipă avea să fie evaluată ca grup - iar bonusurile, măririle de salarii și perspectivele lor de viitor erau întrepătrunse.

Am început să-mi pun întrebări legate de efectele colaborării asupra onestității individuale. Atunci când facem parte dintr-un grup, suntem tentați să trișăm mai mult? Mai puțin? Cu alte cuvinte, este cadrul grupal favorabil sau distructiv pentru onestitate? Această întrebare este legată de o temă pe care am discutat-o în capitolul precedent („Înșelăciunea contagioasă"): dacă este posibil ca oamenii să poată „lua" înșelăciunea de la unul la altul. Dar contagiunea socială și dependența socială sunt diferite. Una e să remarcăm un comportament necinstit la ceilalți și, pe această bază, să ne modificăm percepțiile despre ceea ce sunt normele acceptabile; e cu totul altceva dacă bunăstarea financiară a altora depinde de noi.

Să spunem că lucrați la un proiect împreună cu colegii voștri. Nu remarcați neapărat că ei fac ceva dubios, dar știți că ei și voi veți avea de câștigat dacă înmuiați puțin regulile. Va fi mai probabil să procedați astfel dacă știți că și ei se aleg cu ceva? Relatarea lui Jennifer sugerează că, uneori, colaborarea ne poate determina să ne luăm câteva libertăți suplimentare față de principiile morale, dar este acesta cazul general?

Înainte de a trece în revistă unele experimente care examinează impactul colaborării asupra înșelăciunii, să facem un pas înapoi și să ne gândim la posibilele influențe pozitive și negative ale echipelor și ale colaborării asupra tendinței noastre de a fi necinstiți.

Înșelăciunea altruistă: costuri posibile ale colaborării

Mediile de muncă sunt socialmente complexe, implicând multe forțe în joc. Unele dintre aceste forțe pot să faciliteze ca unele procese de grup să transforme colaborarea în oportunități de înșelăciune, în care indivizii trișează în mai mare măsură deoarece își dau seama că de acțiunile lor pot să profite oameni pe care îi simpatizează și de care le pasă.

Să ne gândim din nou la Jennifer. Presupuneți că era o persoană loială și că îi plăcea să se considere astfel. Presupuneți mai departe că realmente ținea la supervizorul și la membrii echipei sale și că dorea în mod sincer să-i ajute. Pe baza acestor premise, se poate ca ea să fi decis să îndeplinească solicitarea șefului sau chiar să împingă raportul cu un pas mai departe - nu din vreun motiv egoist, ci pentru că îi păsa de starea de bine a șefului și din adâncă preocupare față de membrii echipei. În mintea ei, cifrele „rele" puteau să-i facă pe bosul ei și pe membrii echipei să cadă în dizgrația clientului și a companiei - ceea ce înseamnă că grija lui Jennifer față de echipa ei ar fi putut să o determine să crească amplitudinea purtării sale incorecte.

La baza acestui impuls se află ceea ce științele sociale numesc utilitate socială. Termenul este folosit ca să descrie iraționala, dar foarte omeneasca și minunat de empatica parte din noi care ne face să ne pese de ceilalți și să le sărim în ajutor atunci când putem - chiar cu anumite costuri pentru noi înșine. Desigur, cu toții suntem motivați să acționăm în propriul nostru interes într-o măsură oarecare, dar avem, totodată, și dorința de a acționa în modalități folositoare celor din jur, îndeosebi celor de care ne pasă. Astfel de sentimente altruiste ne motivează să ajutăm un necunoscut rămas pe marginea

drumului din pricina unei pene de cauciuc, să înapoiem portofelul pe care l-am găsit pe stradă, să facem voluntariat la un azil pentru oamenii străzii, să sărim în ajutorul unui prieten aflat la ananghie și așa mai departe.

Această tendință de a ne păsa de ceilalți poate face, deopotrivă, cu putință să fim mai necinstiți în situații în care un comportament nonetic le va aduce foloase altora. Din această perspectivă, putem considera înșelăciunea care-i implică pe ceilalți drept altruistă - când, aidoma lui Robin Hood, trișăm pentru că suntem niște oameni buni cărora le pasă de bunăstarea celor din jur.

Atenție: posibile beneficii ale colaborării

În mitul lui Platon despre regele Gyges, un păstor pe nume Gyges găsește un inel care îl face invizibil. În posesia puterii de curând dobândite, el se hotărăște să comită un lanț de fapte rele. Ajunge la curtea regelui, o seduce pe regină și conspiră împreună cu ea să-l asasineze pe rege și să pună stăpânire pe regat. Relatând povestea, Platon se întreabă dacă există vreun om în viață care ar putea să reziste ispitei de a profita de avantajele invizibilității. Întrebarea, prin urmare, este dacă singura forță care ne împiedică să comitem blestemății este frica de a fi văzuți de către ceilalți (J. R. R. Tolkien a dezvoltat această temă peste două milenii în *Stăpânul inelelor*). Pentru mine, mitul lui Platon oferă o ilustrație frumoasă a ideii că mediile de grup pot să inhibe înclinația noastră de a trișa. Atunci când lucrăm în echipă, ceilalți membri ai echipei pot să acționeze ca niște supraveghetori informali și, cunoscând faptul că suntem supravegheați, putem fi mai puțin înclinați să ne comportăm necinstit.

UN EXPERIMENT INGENIOS, efectuat de către Melissa Bateson, Daniel Nettle și Gilbert Roberts (cu toții de la Universitatea din Newcastle), a ilustrat ideea că simpla senzație de a fi sub observație poate să inhibe comportamentul urât. Experimentul s-a desfășurat în chicineta Departamentului de Psihologie al Universității din Newcastle, unde profesorii și restul personalului aveau la dispoziție ceai, cafea și lapte. Deasupra bufetului unde se prepara ceaiul atârna un panou, care atrăgea atenția amatorilor de băuturi calde că sunt datori să contribuie cu ceva bani la cutia cinstei, aflată dedesubt. Timp de zece săptămâni, panoul a fost decorat cu imagini, dar tipul de imagini s-a schimbat de la o săptămână la alta. Cinci săptămâni, pe panou au fost postate imagini florale, iar în celelalte cinci săptămâni, pe panou au apărut niște ochi, ce scrutau direct spre băutorii de ceai sau cafea. La sfârșitul fiecărei săptămâni, cercetătorii au numărat banii strânși în cutia cinstei. Ce au descoperit? Erau ceva bani în cutie la sfârșitul săptămânilor în care fuseseră postate poze cu flori, dar atunci când „urmăreau" acei ochi puternic reliefați, în cutie s-au găsit aproape de trei ori mai mulți bani.

După cum se întâmplă cu numeroase descoperiri din economia comportamentală, acest experiment a adus un amestec de vești bune și rele. Pe latura negativă, a arătat că până și membrii Departamentului de Psihologie - care, ați putea crede, ar trebui s-o știe mai bine - au încercat să se fofileze fără să-și plătească partea cuvenită dintr-un bun comun. Pe latura pozitivă, a arătat că simpla sugestie că se aflau sub observație i-a făcut să se comporte mai cinstit. Mai arată, de asemenea, că nu este necesară o abordare completă de tipul avertismentului orwellian „Big Brother te urmărește" și că sugestii mult mai subtile de supraveghere pot fi eficiente în sporirea onestității. Cine știe? Poate că un semn de avertizare, completat cu o pereche de ochi scrutători, plasați pe un perete din biroul șefului lui Jennifer, ar fi putut să modifice întru câtva comportamentul acestuia.

REFLECTÂND ASUPRA situației lui Jennifer, Francesca Gino, Shahar Ayal și cu mine am început să ne întrebăm cum operează necinstea în mediile bazate pe colaborare. Legăturile sociale din cadrul grupurilor sporesc deopotrivă altruismul și necinstea? Și dacă ambele forțe își exercită influența în direcții contrare, care dintre cele două este mai puternică? Urmărind să lămurim această întrebare, ne-am reîntors încă o dată la experimentul nostru matriceal favorit. Am introdus postura de control de bază (în care nu se putea trișa), postura tocătorului de hârtie (în care se putea trișa) și am adăugat o nouă postură, care a introdus un element de colaborare în postura tocătorului de hârtie.

La primul pas în explorarea efectelor grupale, nu am dorit să dăm colaboratorilor o oportunitate de a discuta între ei strategia de urmat sau de a se împrieteni, așa că am inventat o condiție de colaborare care nu conținea nicio componentă de familiaritate sau de legături între cei doi membri dintr-o echipă. Am numit-o postura grupului distant. Să spunem că sunteți unul dintre participanții din postura de grup distant. Ca și în postura obișnuită a tocătorului de hârtie, ocupați un pupitru și folosiți un creion numărul 2 ca să rezolvați matricele timp de cinci minute. Când timpul a expirat, vă duceți la tocătorul de hârtie și vă distrugeți foaia de test.

Până la acest punct, procedura este aceeași din postura de bază a tocătorului de hârtie, dar acum introducem elementul de colaborare. Experimentatorul vă spune că faceți parte dintr-o echipă alcătuită din două persoane și că fiecare dintre voi va primi jumătate din câștigul total al grupului.

Experimentatorul precizează că eticheta voastră de identificare este fie albastră, fie verde, având un număr tipărit în colțul de sus din dreapta. Experimentatorul vă cere să vă plimbați prin sală și să găsiți persoana a cărei etichetă este de culoare diferită, însă are același număr în colțul de sus din dreapta. Când vă găsiți partenerul, vă așezați lângă el și fiecare notați numărul de matrice pe care le-ați rezolvat corect pe etichetele voastre. Pe urmă, notați scorul celeilalte persoane pe eticheta voastră. Și, în sfârșit, adunați numerele într-un scor total. Odată ce ați efectuat aceste operații, mergeți împreună la experimentator și îi înmânați ambele etichete completate. Întrucât formularele voastre de test au fost distruse, experimentatorul nu are cum să verifice validitatea câștigurilor pe care le-ați raportat. Așa că vă crede pe cuvânt, vă plătește corespunzător și voi împărțiți încasările.

Credeți că indivizii din această situație ar urma să trișeze mai mult decât au făcut-o în postura individuală a tocătorului de hârtie? Iată ce am constatat: atunci când participanții au aflat că atât ei, cât și altcineva aveau să beneficieze de pe urma necinstei lor dacă își exagerau scorul și mai mult, au sfârșit prin a manifesta niveluri și mai înalte de înșelăciune, pretinzând să fi rezolvat de trei ori mai multe matrice decât atunci când au trișat doar pentru ei înșiși. Acest rezultat sugerează că noi, oamenii, avem o slăbiciune față de înșelătoria altruistă, chiar dacă abia am cunoscut persoana care ar putea să beneficieze de pe urma delictelor noastre. Trist, se pare că până și altruismul poate să aibă o latură întunecată.

Aceasta este vestea rea și încă nu am spus totul.

ODATĂ CE AM STABILIT un aspect negativ al colaborării – anume că oamenii sunt mai necinstiți atunci când alții, chiar necunoscuți, pot beneficia de pe urma înșelăciunii lor –, am vrut să ne îndreptăm privirea experimentală asupra unui posibil aspect pozitiv al colaborării și să vedem ce s-ar întâmpla atunci când membrii echipei se supraveghează unii pe ceilalți. Închipuiți-vă că vă aflați într-o încăpere împreună cu câțiva participanți și că sunteți aleatoriu combinați cu o persoană total necunoscută. Norocul a făcut să faceți pereche cu o tânără cu înfățișare prietenoasă. Înainte de a avea ocazia să vorbiți cu ea, trebuie să completați exercițiul matriceal în cea mai deplină tăcere. Sunteți jucătorul numărul 1, așa că începeți primul. Vă adânciți în prima matrice, apoi în cea de-a doua și pe în urmă în cea de-a treia. În tot acest răstimp, partenera voastră vă urmărește încercările, succesele și eșecurile. La sfârșitul celor cinci minute, păstrând tăcerea, puneți creionul jos și colega dumneavoastră îl ia pe al ei. Începe să lucreze la exercițiul ei matricial, în timp ce voi îi urmăriți progresele. Când timpul expiră, mergeți împreună la tocătorul de hârtie și vă distrugeți foile de test. Apoi vă notați fiecare propriul scor pe aceeași bucată de hârtie, adunați cele două numere pentru a vă calcula scorul general și vă duceți la pupitrul experimentatorului ca să vă primiți banii – totul fără să schimbați un cuvânt între voi.

Ce nivel de înșelăciune am constatat? Niciunul. În pofida înclinației generale de a trișa pe care am observat-o iar și iar, precum și în pofida accentuării înclinației de a trișa atunci când alții pot beneficia de pe urma unor astfel de acțiuni, faptul de a fi supravegheat îndeaproape a eliminat înșelăciunea cu totul.

DEOCAMDATĂ, EXPERIMENTELE noastre privind înșelăciunea în cadrul grupurilor ne-a arătat două forțe în acțiune:

tendințele altruiste îi fac pe oameni să trișeze mai mult atunci când coechipierii lor pot beneficia de pe urma necinstei lor, dar supravegherea directă poate să reducă necinstea și chiar să o elimine cu totul. Dată fiind coexistența acestor două forțe, urmează întrebarea: care forță este mai probabil să o domine pe cealaltă în cadrul unor interacțiuni mai standardizate în cadrul grupului?

Pentru a răspunde la această întrebare, era nevoie să creem un cadru experimental mai reprezentativ pentru felul în care membrii grupurilor interacționează într-un mediu firesc, din viața de zi cu zi. Ați remarcat, probabil, că în primele două experimente, participanții noștri nu au interacționat efectiv, pe când în viața cotidiană, discuțiile în grup și flecăreala amicală constituie o parte esențială și inerentă a relațiilor de colaborare intragrupală. Sperând să adăugăm acest important element social cadrului nostru experimental, am născocit următorul nostru experiment. De această dată, participanții au fost încurajați să discute între ei, să se cunoască reciproc și să se împrietenească. Le-am dat chiar și niște liste de întrebări pe care puteau să și le adreseze ca să spargă gheața. Pe urmă, s-au supravegheat cu schimbul unii pe alții în timp ce unii dintre ei rezolvau matricele.

Din păcate, am constatat că înșelăciunea a scos din nou capul ei hâd atunci când am adăugat acest element social combinației de factori. Atunci când ambele elemente au intrat în combinație, participanții au declarat că au rezolvat corect cam patru matrice în plus. Așadar, în timp ce altruismul poate să amplifice înșelăciunea, pe când supravegherea directă poate să o diminueze, înșelăciunea altruistă își subordonează efectul supravegherii atunci când oamenii sunt adunați într-un cadru în care au șansa să socializeze și să fie observați.

RELAȚIILE ÎNDELUNGATE

Cei mai mulți dintre noi sunt tentați să creadă că, cu cât avem relații mai îndelungate cu medicii, contabilii, consultanții financiari sau cu avocații noștri, cu atât este mai probabil ca lor să le pese mai mult de binele nostru și, în consecință, e mai probabil ca ei să pună nevoile noastre mai presus de ale lor. De exemplu, închipuiți-vă că tocmai ați primit un diagnostic (nedefinitiv) din partea medicului vostru și aveți de ales între două tratamente. O primă opțiune ar fi să începeți un tratament agresiv și scump; cealaltă este să mai așteptați o vreme și să vedeți cum reacționează organismul vostru și cum progresează boala („așteptare sub observație" este denumirea oficială a acestei opțiuni). Nu există un răspuns clar la întrebarea care dintre cele două opțiuni este mai bună pentru voi, dar e limpede că varianta scumpă și agresivă este mai avantajoasă pentru buzunarul medicului vostru. Acum, imaginați-vă că medicul vostru vă spune că ar trebui să alegeți varianta tratamentului agresiv și că ar trebui să-l programați cel mai târziu săptămâna viitoare. Ați da crezare sfatului său? Sau ați avea în vedere ceea ce știți despre conflictele de interese, ați trece peste recomandarea lui și ați cere, poate, și o a doua opinie? Când se confruntă cu astfel de dileme, majoritatea oamenilor au o mare încredere în sfaturile prestatorilor de servicii și este cu atât mai probabil să ne încredem în ei cu cât îi cunoaștem de mai multă vreme. La urma urmei, dacă i-am cunoscut pe sfătuitorii noștri de atâția ani, nu vor începe ei să țină tot mai mult la noi? Nu vor privi ei lucrurile din perspectiva noastră și nu ne vor da sfaturi mai bune?

Cu toate acestea, o altă posibilitate este aceea ca, pe măsură ce relația se lărgește și se dezvoltă, consilierii noștri plătiți – cu intenție sau nu – să se împace tot mai bine cu ideea de a recomanda tratamente care servesc cel mai bine interesele lor. Janet Schwartz (profesoară de la Tulane, alături de care am savurat cina cu reprezentanții companiilor farmaceutice), Mary Frances Luce (profesoară la Duke University) și cu mine am abordat această problemă, sperând sincer că, pe măsură ce relațiile dintre clienți și

furnizorii de servicii se adâncesc, profesioniștii vor ține tot mai mult la bunăstarea clienților și tot mai puțin la a lor. Ceea ce am constatat, totuși, a fost exact contrariul.

Am examinat această problemă analizând date referitoare la milioane de proceduri stomatologice efectuate de-a lungul a doisprezece ani. Ne-am uitat pe cazurile în care pacienților li s-au pus plombe și am urmărit dacă plombele erau confecționate din aliaje cu argint sau mixturi albe. Vedeți, plombele din argint durează mai mult, costă mai puțin și sunt mai rezistente; plombele albe, pe de altă parte, sunt mai scumpe și se sparg mai ușor, dar au un aspect estetic mai plăcut. Așa că, atunci când vine vorba despre dinții voștri din față, estica triumfă adeseori în dauna caracterului practic, făcând ca plombele albe să fie opțiunea preferată. Dar, când e vorba despre măselele voastre din spate, mai puțin vizibile, plombele din argint sunt calea de urmat.[3]

Am descoperit că aproximativ un sfert dintre toți pacienții au primit atrăgătoare și scumpe plombe albe în dinții lor ascunși în locul plombelor de argint, superioare sub aspect funcțional. În acele cazuri, era cel mai probabil că dentiștii au luat deciziile care erau în favoarea intereselor lor (un cost inițial mai mare și reparații mai frecvente) în dauna intereselor pacienților (cost mai redus și tratament rezistent de lungă durată).

Ca și cum nu ar fi fost destul de rău, am mai descoperit că această tendință este mai pronunțată dacă pacientul merge la același dentist (am constatat același model de rezultate și pentru alte proceduri). Asta sugerează că, pe măsură ce dentiștii se simt tot mai lejer în relația cu pacienții, ei recomandă mai frecvent proceduri care sunt în interesul lor financiar. În ceea ce-i privește pe pacienții de lungă durată, este mai probabil ca aceștia să accepte sfatul dentistului, în virtutea încrederii pe care a generat-o relația dintre ei.*

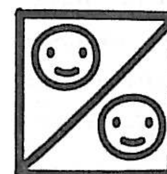
* Procedează dentiștii astfel în mod intenționat și știu pacienții că sunt pedepsiți din cauza loialității lor? Cel mai probabil, nu este ceva intenționat, dar, conștientă sau nu, problema rămâne (n.a.).

În concluzie: e clar că există multe beneficii ale continuității îngrijirii și ale relațiilor permanente dintre pacient și furnizorul de servicii. Totuși, în același timp, trebuie să fim conștienți de costurile pe care le pot avea aceste relații îndelungate.

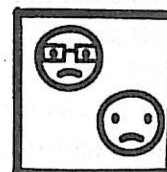
IATĂ CE AM AFLAT până acum despre înșelăciunea în colaborare:

Figura 5

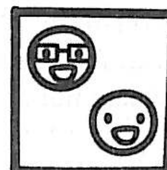
Lecții desprinse din înșelăciunea în colaborare



Atunci când lucrăm cu un partener distant și necunoscut care ar putea să beneficieze de pe urma înșelăciunii noastre, este mai probabil să trișăm decât dacă am trișa pentru noi înșine.



Dacă lucrăm cu un supraveghetor cu care nu vorbim, este improbabil să trișăm.



Dacă lucrăm cu un supraveghetor cu care am început să ne împrietenim, este mai probabil să trișăm dacât să fi trișat în favoarea unei persoane pe care nu o cunoaștem prea bine.

În sfârșit, se dovedește că aspectele sociale ale înșelăciunii sunt atât de puternice, încât pot să înfrângă efectele benefice ale supravegherii.

DAR STAȚI PUȚIN, că nu am terminat! În experimentele noastre inițiale, atât trișorul, cât și partenerul au beneficiat de pe urma fiecărei umflări suplimentare a scorului lor. Prin urmare, dacă erați trișorul din experiment și exagerați numărul răspunsurilor corecte cu unul, ar urma să primiți jumătate din câștigul suplimentar, iar partenerul vostru ar avea același câștig. Cu siguranță, este mai puțin avantajos din punct de vedere financiar decât dacă ați fi șterpelit toată suma de unul singur, dar tot veți beneficia de pe urma exagerării voastre într-o oarecare măsură.

Ca să aruncăm o privire asupra înșelăciunii pur altruiste, am introdus o condiție în care fructul înșelăciunii fiecărui participant urma să revină *numai* partenerului său. Ce am constatat? După cum s-a dovedit, altruismul este într-adevăr un puternic factor motivant pentru înșelătorie. Atunci când s-a trișat din motive pur altruiste și trișorii înșiși nu au câștigat nimic din actele lor, exagerarea declarațiilor a sporit și mai mult.

De ce ar sta lucrurile astfel? Cred că atunci când noi și, deopotrivă, altcineva ne așteptăm să profităm de pe urma lipsei noastre de onestitate, acționăm în virtutea unui amestec de motive egoiste și altruiste. Dimpotrivă, atunci când alții și numai alții au de profitat de pe urma înșelăciunii noastre, ne este mult mai ușor să raționalizăm purtarea noastră incorectă cu argumente pur altruiste și, drept urmare, ne relaxăm și mai mult inhibițiile noastre morale. În fond, dacă facem ceva numai în folosul altora, nu semănăm noi realmente un pic cu Robin Hood?*

* Pe baza acestor rezultate, am putea să speculăm că oamenii care lucrează pentru organizații ideologice, precum grupurile politice și organizațiile nonprofit, s-ar putea simți efectiv mai în largul lor atunci când încalcă regulile morale – pentru că ei o fac în vederea unei cauze nobile și ca să-i ajute pe alții (n.a.).

ÎN SFÂRȘIT, MERITĂ să spunem ceva mai explicit despre performanța din numeroasele postura de control pe care le-am avut în acest set de experimente. Pentru fiecare dintre posturile noastre de înșelăciune (tocătorul de hârtie individual, grup cu tocător de hârtie, grup distant cu tocător, grup amical cu tocător, plată altruistă cu tocător), am avut și o postură de control, în care nu exista nicio posibilitate de a trișa (adică, fără tocător de hârtie). Privind comparativ aceste numeroase posturi de control diferite, am putut să vedem dacă natura colaborării a influențat nivelul de performanță. Am constatat că performanța a fost aceeași în toate aceste posturi de control. Concluzia noastră? Se pare că performanța nu se îmbunătățește neapărat atunci când oamenii lucrează în grupuri – cel puțin nu atât de mult pe cât am fost cu toții făcuți să credem.

DESIGUR, NU PUTEM supraviețui fără ajutorul celorlalți. Munca împreună este un element esențial al vieții noastre. Dar, în mod limpede, colaborarea este o sabie cu două tăișuri. Pe de o parte, sporește plăcerea muncii, loialitatea și motivația. Pe de altă parte, poartă cu sine un potențial sporit de înșelăciune. În sfârșit – și foarte trist –, se poate ca oamenii care țin cel mai mult la colegii lor să sfârșească prin a trișa cel mai mult. Desigur, nu susțin că trebuie să încetăm munca în grupuri, să oprim colaborarea ori să nu ne mai pese de ceilalți. Dar trebuie să recunoaștem costurile potențiale ale colaborării și ale unei afinități accentuate.

Ironia lucrului în colaborare

Odată ce colaborarea sporește necinstea, ce putem face în această privință? Un răspuns evident este să sporim

supravegherea. De fapt, aceasta pare să fie reacția-standard a reglementatorilor guvernamentali față de orice exemplu de infracțiune corporatistă. De exemplu, dezastrul companiei Enron a dat naștere unui set abundent de reglementări privind declarațiile financiare, cunoscut sub numele de Sarbanes-Oxley Act, iar criza financiară din 2008 a introdus un set încă și mai abundent de reglementări (în mare parte, născute din Dodd-Frank Wall Street Reform și Consumer Protection Act), care au fost concepute să reglementeze și să amplifice supervizarea industriei financiare.

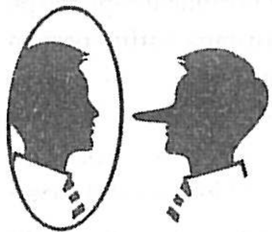
Într-o oarecare măsură, este neîndoielnic că supravegherea poate fi de folos, dar este, de asemenea, limpede în lumina rezultatelor noastre că numai supravegherea sporită este puțin probabil să biruie complet abilitatea noastră de a ne justifica propria necinste – îndeosebi atunci când alții pot să câștige de pe urma infracțiunilor noastre (ca să nu mai pomenim uriașele costuri financiare ale impunerii unor astfel de reglementări).

În unele cazuri, în loc să adăugăm teancuri peste teancuri de reguli și reglementări, poate că ar fi cazul să ne mutăm privirea spre modificarea colaborării în cadrul grupurilor. O soluție interesantă a acestei probleme a fost recent implementată într-o mare bancă internațională de către un fost student al meu, pe nume Gino. Pentru a permite echipei sale de agenți de împrumuturi să lucreze împreună fără riscul de creștere a necinstei (de exemplu, prin înregistrarea unor valori mai mari ale împrumuturilor față de cele reale, într-un efort de a prezenta profituri mai mari pe termen scurt), el a pus la punct un sistem unic de supraveghere. Le-a spus agenților săi că un grup din afară urmează să revadă modul lor de procesare și de aprobare a cererilor de împrumuturi. Grupul din afară era deconectat de echipa ce acorda împrumuturile și membrii săi nu aveau niciun motiv de a fi loiali echipei lui Gino sau de a-i

ajuta pe agenții de împrumuturi. Pentru a fi sigur că cele două grupuri erau separate, Gino le-a localizat în sedii diferite. Și s-a asigurat că nu există niciun fel de tranzacții între ele și că indivizii dintr-un grup nici măcar nu-i cunoșteau pe cei din grupul celălalt.

Am încercat să obțin de la Gino datele ca să evaluez succesul abordării sale, însă juriștii acestei bănci mari s-au opus. În consecință, nu știu dacă această abordare a dat rezultate ori ce sentimente au avut angajații față de acest aranjament, dar presupun că mecanismul a avut cel puțin unele rezultate pozitive. A făcut, probabil, să scadă buna dispoziție din timpul întrunirilor echipei agenților de împrumuturi. A sporit, de asemenea, stresul asociat cu deciziile grupului și, cu siguranță, implementarea sa a costat ceva. Cu toate acestea, Gino mi-a spus că, în ansamblu, se pare că adăugarea elementului de monitorizare anonimă și obiectivă a avut un efect pozitiv asupra eticii, a moralității și a bilanțului financiar.

E LIMPEDE CĂ nu există leacuri miraculoase pentru chestiunea complexă a înșelăciunii în cadru grupal. Puse cap la cap, cred că descoperirile noastre au implicații serioase pentru organizații, îndeosebi având în vedere predominanța colaborării în desfășurarea de zi cu zi a vieții noastre profesionale. Nu încape discuție, pe de altă parte, că o mai bună înțelegere a lărgimii și complexității necinstei în diferite cadre sociale este destul de deprimantă. Totuși, înțelegând posibilele capcane pe care le implică orice colaborare, putem face câtiva pași în direcția corectării comportamentului necinstit.



10 | Un final semioptimist

OAMENII NU TRIŞEAZĂ DESTUL!

De-a lungul acestei cărţi, am văzut că onestitatea şi necinstea se bazează pe un amestec format din două tipuri diferite de motivaţie. Pe de o parte, dorim să beneficiem de pe urma înşelăciunii (aceasta este motivaţia economică raţională), în timp ce, pe de altă parte, vrem să ne putem considera pe noi înşine drept nişte fiinţe umane minunate (aceasta este motivaţia psihologică). Aţi putea gândi că nu putem realiza aceste două obiective în acelaşi timp – că nu putem fi şi cu slănina în pod, dar şi cu buzele unse, ca să spunem aşa –, însă teoria factorului vrăjeală pe care am dezvoltat-o în aceste pagini sugerează că avem capacitatea de gândire flexibilă şi de raţionalizare care ne permite să facem tocmai acest lucru. În esenţă, atâta timp cât trişăm doar un pic, putem fi şi cu slănina în pod şi cu buzele unse după ce-am mâncat (o bucată) din ea. Putem culege unele dintre beneficiile lipsei de onestitate, în timp ce ne păstrăm o imagine pozitivă despre noi înşişi.

După cum am văzut, anumite forţe – precum suma de bani pe care urmărim să o câştigăm şi probabilitatea de a fi prinşi – îi influenţează pe oameni surprinzător mai puţin decât s-ar putea crede. În acelaşi timp, alte forţe ne influenţează mai mult decât ne-am aştepta: mementourile morale, distanţa faţă de bani, conflictele de interese, epuizarea, contrafacerile, reamintirile realizărilor noastre fabricate, creativitatea, actele necinstite comise de către alţii în prezenţa noastră, grija faţă de ceilalţi membri ai echipei din care facem parte şi aşa mai departe.

DEȘI VARIATELE EXPERIMENTE prezentate aici au avut în centrul atenției necinstea, este, de asemenea, important să reamintim că majoritatea participanților din experimentele noastre erau oameni fini, din universități bune, care vor dobândi, probabil, de-a lungul vieții, poziții cu oarecare putere și influență. Nu erau genul de oameni pe care să-i asociem, în mod tipic, cu înșelăciunea. De fapt, semănau întocmai cu voi, cu mine și cu majoritatea oamenilor de pe această planetă, ceea ce înseamnă că suntem cu toții pe deplin capabili să trișăm un pic.

Deși poate să sune pesimist, partea pe jumătate plină a poveștii este că, în mare, ființele umane sunt mai morale decât susțin predicțiile teoriei economice standard. De fapt, dintr-o perspectivă pur rațională (SMIR), noi, oamenii, nu trișăm nici pe departe destul. Gândiți-vă de câte ori în decursul ultimelor zile ați avut oportunitatea de a trișa fără să fiți prinși. Poate că o colegă și-a lăsat poșeta pe birou cât timp a fost plecată la o ședință de durată în altă parte. Poate că o necunoscută dintr-o cafenea v-a rugat să aveți grijă de laptopul său cât timp s-a dus la toaletă. Poate că o casieriță de la supermarket a uitat să vă încaseze banii pe un articol din căruciorul vostru de cumpărături sau ați trecut pe lângă o bicicletă neasigurată, lăsată de cineva pe o stradă pustie. În oricare dintre aceste situații, lucrul de făcut din perspectiva SMIR ar fi să luați banii, laptopul sau bicicleta și să nu pomeniți articolul omis de către casieriță. Și totuși, zi de zi noi dăm cu piciorul vastei majorități a acestor oportunități, fără să ne gândim că ar fi cazul să profităm de ele. Aceasta înseamnă că putem lua un start bun în efortul nostru de a ne îmbunătăți fibra morală.

Ce-ar fi de spus despre „adevărații" infractori?

În toate experimentele noastre, am testat mii de oameni și, din când în când, am întâlnit escroci agresivi, care caută să ciupească pe cât de mulți bani cu putință. În experimentul matriceal, de exemplu, n-am întâlnit niciodată pe cineva care să fi pretins că a rezolvat optsprezece sau nouăsprezece din douăzeci de matrice. Dar câteodată, un participant a pretins să fi rezolvat corect toate cele douăzeci de matrice. Aceștia sunt indivizii care, după ce au făcut o analiză de cost-beneficii, au decis să plece cu cât se putea de mulți bani. Din fericire, nu am întâlnit mulți indivizi de această teapă și, întrucât păreau să fie excepția și nu regula, n-am pierdut decât vreo câteva sute de dolari din pricina lor. (Nu tocmai amuzant, dar nici prea rău.) În același timp, am avut mii și mii de participanți care au trișat cu „numai" câteva matrice, dar, pentru că erau atât de mulți, am pierdut din cauza lor mii și mii de dolari - mult, mult mai mult decât am pierdut în favoarea trișorilor agresivi.

Bănuiesc că, judecând pierderile mele financiare cauzate de trișorii agresivi și de cei mărunți, experimentele noastre sunt grăitoare pentru necinste la scara întregii societăți. Foarte puțini oameni fură la cote maxime. Dar foarte mulți oameni cumsecade trișează numai puțintel, ici și colo, rotunjind numărul orelor de muncă prestate, reclamând pierderi mai mari decât cele reale în solicitările adresate societăților de asigurări, recomandând tratamente medicale inutile și așa mai departe. La rândul lor, companiile găsesc frecvent multe căi de a trișa puțin. Gândiți-vă la companiile de carduri de credit, care urcă mereu dobânzile fără niciun motiv vizibil și care inventează tot felul de comisioane ascunse și de penalizări (numite, adesea, în cadrul companiilor, „spor de beneficii"). Gândiți-vă la băncile care încetinesc procesarea cecurilor,

astfel încât să poată păstra banii noștri încă o zi sau două, sau care încasează comisioane exorbitante pentru protecția împotriva nerestituirii creditelor sau pentru utilizarea aparatelor ATM. Toate acestea înseamnă că, deși este important să fim atenți față de delictele flagrante, este probabil și mai important să descurajăm formele mărunte și mult mai răspândite de necinste - infracțiuni care ne afectează pe toți aproape tot timpul -, atât în calitate de infractori, cât și de victime.

Un cuvânt despre diferențele culturale

Eu călătoresc mult, ceea ce înseamnă că trebuie să întâlnesc oameni din toată lumea și, atunci când o fac, îi întreb adeseori despre onestitatea și moralitatea din țările lor. Drept urmare, încep să înțeleg modul în care diferențele culturale - fie acestea regionale, naționale sau corporatiste - contribuie la necinste.

Dacă ați crescut în afara Statelor Unite, gândiți-vă preț de un minut la acest lucru: oamenii din țara voastră trișează mai mult sau mai puțin decât americanii? După ce am pus această întrebare multor oameni din diferite țări, am descoperit că oamenii au convingeri foarte puternice despre înșelăciunea din țara lor și majoritatea cred că oamenii din patria lor trișează mai mult decât americanii (cu excepția oarecum previzibilă a celor din Canada și din țările nordice).

Înțelegând că acestea nu sunt decât impresii subiective, am fost curios să văd dacă era ceva adevărat în ele. Așa că am decis să testez mai direct unele dintre aceste percepții culturale. Urmărind să explorez diferențele culturale, trebuia să născocim mai întâi o modalitate de echivalare a stimulentelor financiare din diferite locații. Dacă plăteam, de exemplu, o

sumă echivalentă cu 1 dolar pentru o problemă corect rezolvată, aceasta ar fi variat de la un câștig foarte mare în unele locuri până la unul destul de mic în altele. Prima noastră idee de echivalare a mărimii stimulentelor a fost să folosim un produs recunoscut pe plan internațional, precum un hamburger de la McDonald's. Urmând această abordare, pentru fiecare matrice rezolvată corect, participanții puteau să primească un sfert din costul unui hamburger din acel loc. (Această abordare a presupus că oamenii care stabilesc prețurile de la McDonald's cunosc puterea economică de cumpărare din fiecare locație și că stabilesc prețurile în mod corespunzător.)

În cele din urmă, ne-am decis pentru o abordare înrudită și am folosit „indicele berii". Ne-am deschis prăvălia în baruri de cartier și le-am plătit participanților un sfert din costul unei halbe de bere pentru fiecare matrice pe care au pretins să o fi rezolvat. (Ca să fim siguri că participanții erau treji, am abordat numai clienți care abia intrau în local.)

PENTRU CĂ AM CRESCUT în Israel, am vrut în mod special să văd cum se prezentau israelienii (recunosc să fi bănuit că israelienii trișează mai mult decât americanii). Dar, după cum s-a dovedit, participanții noștri din Israel au trișat în experimentele matriceale tot atât ca și americanii. Am decis să verificăm și alte naționalități. Shirley Wang, una dintre colaboratoarele mele chinezoaice, era convinsă de faptul că oamenii din China aveau să trișeze mai mult decât americanii. Dar, încă o dată, chinezii au demonstrat aceleași niveluri de necinste. Francesca Gino, din Italia, era sigură de faptul că italienii aveau să trișeze cel mai vârtos. „Veniți în Italia și-o să vedeți acolo ce înseamnă înșelăciune", ne-a spus ea, cu accentul ei fantastic. Dar s-a dovedit că și ea se înșela. Am obținut aceleași rezultate în Turcia, Canada și Anglia. De fapt,

cantitatea de înşelăciune pare să fie egală în fiecare ţară - cel puţin în acelea pe care le-am testat deocamdată.

Cum putem reconcilia faptul că experimentele noastre nu arată nici urmă de diferenţe reale în ceea ce priveşte necinstea din diferite ţări şi culturi şi convingerea personală foarte fermă că oamenii din ţări diferite înşală în grade diferite? Şi cum putem împăca lipsa unor diferenţe pe care o arată rezultatele noastre cu nişte diferenţe clare ale nivelurilor de corupţie dintre ţări, culturi şi continente? Cred că ambele perspective sunt corecte. Datele noastre reflectă un aspect important şi real al înşelăciunii, dar tot asta fac şi diferenţele culturale. Iată de ce.

Testul nostru matriceal se situează în afara oricărui context cultural. Altfel spus, nu este o parte înrădăcinată în niciun mediu social sau cultural. Prin urmare, el testează capacitatea umană elementară de a fi moralmente flexibili şi de a reîncadra situaţiile şi acţiunile în modalităţi care ne pun într-o lumină favorabilă. Activităţile noastre cotidiene, pe de altă parte, sunt întreţesute într-un context cultural complex. Acest context cultural poate să influenţeze necinstea pe două căi principale: poate să ia anumite activităţi specifice şi să le proiecteze în domeniul moralei ori să le extragă din acesta; poate, de asemenea, să modifice amplitudinea factorului vrăjeală care este considerată acceptabilă în orice domeniu particular.

Să luăm, de pildă, plagiatul. În universităţile americane, plagiatul este tratat cu foarte mare seriozitate, dar, în alte culturi, este văzut ca o partidă de poker între studenţi şi facultate. În acele culturi, faptul de a fi prins, mai degrabă decât actul de furt în sine, este privit negativ. Tot astfel, în unele societăţi, diferite modalităţi de a trişa - neplata impozitelor, o aventură extraconjugală, descărcarea ilegală de software şi trecerea pe roşu atunci când traficul lejer o permite - nu sunt trecute aşa uşor cu vederea, pe când în alte societăţi, aceleaşi activităţi

sunt tratate cu indiferenţă sau chiar le dau unora motive de a se umfla în pene.

Desigur, mai sunt încă multe de aflat despre influenţa culturii asupra înşelăciunii, atât în ceea ce priveşte influenţele societale care contribuie la stoparea necinstei, cât şi în ceea ce priveşte forţele sociale care sporesc probabilitatea necinstei şi a corupţiei.

P.S. AR TREBUI să subliniez că, de-a lungul tuturor experimentelor noastre interculturale, am descoperit o singură dată o diferenţă. La un moment dat, împreună cu Racheli Barkan am făcut experimentul nostru într-un bar din Washington, D.C., unde se strâng o mulţime de membri ai echipelor unor congresmeni. Şi am efectuat acelaşi experiment într-un bar din New York City, unde mulţi dintre clienţi sunt bancheri de pe Wall Street. Acela a fost singurul loc unde am constatat o diferenţă culturală. Cine credeţi că au trişat mai mult, politicienii sau bancherii? Eram sigur că aveau să fie politicenii, însă rezultatele noastre au demonstrat contrariul: bancherii au trişat aproape de două ori mai mult. (Dar, înainte de a începe să-i suspectaţi mai mult pe amicii voştri bancheri şi pe amicii politicieni mai puţin, trebuie să aveţi în vedere că politicienii pe care i-am testat erau începători - mai ales asistenţi ai unor congresmeni. Aşa că era loc, în cazul lor, de creştere şi dezvoltare.)

ÎNŞELĂCIUNE ŞI INFIDELITATE

Desigur, nicio carte despre înşelăciune nu ar fi completă dacă nu conţine ceva despre adulter şi despre genurile de subterfugii complexe şi încâlcite pe care le inspiră relaţiile extramaritale. La urma urmei, în graiul de toate zilele, înşelăciunea este practic sinonimă cu infidelitatea.

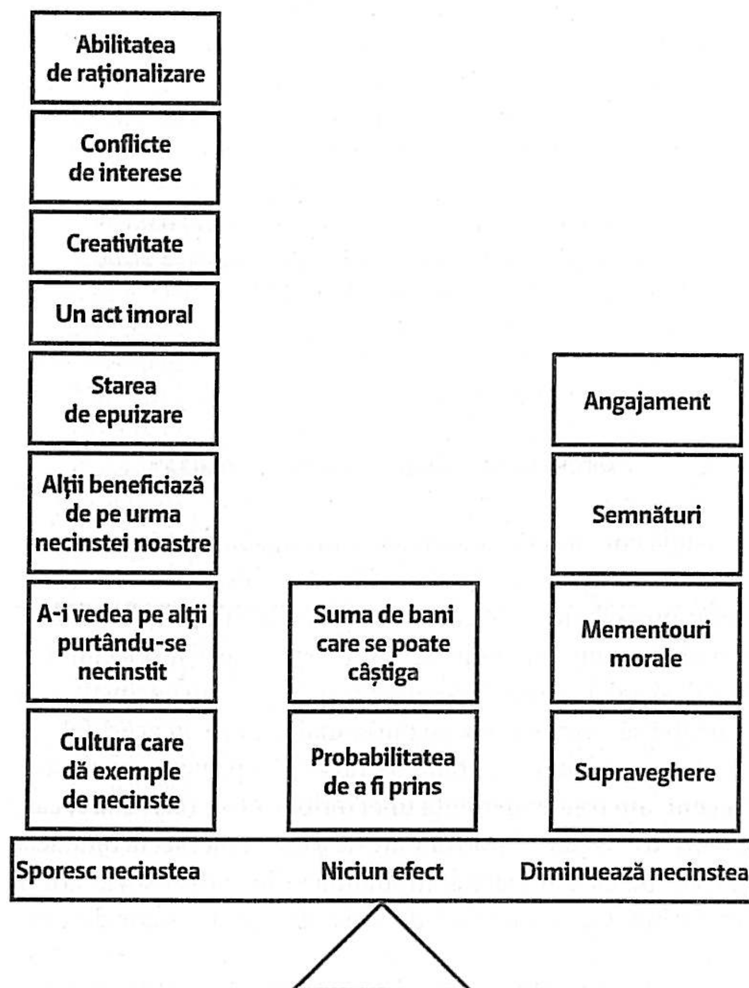
De fapt, infidelitatea poate fi considerată una dintre principalele surse ale celui mai spectaculos entertainment din lume. Dacă adulterii din zilele noastre, precum Liz Taylor, prințul Charles, Tiger Woods, Brad Pitt, Eliot Spitzer, Arnold Schwarzenegger și mulți alții, nu și-ar fi înșelat partenerii de viață, tabloidele și diferitele surse de știri mondene ar da faliment (ca să spunem așa).

Pe coordonatele teoriei despre factorul vrăjeală, infidelitatea este, cel mai probabil, ilustrarea prototipică a tuturor caracteristicilor necinstei despre care am discutat. Pentru început, este imaginea emblematică (sau, cel puțin, una dintre ele) a unui comportament care nu rezultă dintr-o analiză de cost-beneficii. Presupun, totodată, că tendința spre infidelitate depinde într-o mare măsură de posibilitatea de-a se justifica în proprii noștri ochi. Faptul că începe cu un mic gest (poate un sărut) este o altă forță care poate să ducă, în timp, la forme de implicare mai profundă. Ieșirea din rutina zilnică, de exemplu într-o excursie sau într-o stațiune turistică, într-un cadru în care regulile sociale nu sunt atât de clare, poate să amplifice și mai mult capacitatea de autojustificare a infidelității. Iar indivizii creativi, precum actorii, artiștii și politicienii – cu toții cunoscuți pentru tendința lor spre infidelitate –, este probabil să fie mai pricepuți în a născoci povești îmbârligate de natură să susțină că e în regulă sau chiar dezirabil pentru ei să se comporte astfel. Și, aidoma altor tipuri de necinste, infidelitatea este influențată de acțiunile celor din jurul nostru. Cineva cu o mulțime de prieteni sau rude care au avut legături extraconjugale va fi, probabil, influențat de un atare mediu.

Date fiind complexitatea, bogăția de nuanțe și importanța socială, v-ați putea întreba de ce în această carte nu se găsește niciun capitol despre infidelitate și de ce această temă fascinantă este expediată într-o mică secțiune. Problema o constituie datele. În general, îmi place să mă limitez la concluzii pe care le pot extrage din experimente și date. A face experimente privind infidelitatea ar fi aproape imposibil, iar datele, prin natura lor, sunt greu de estimat. Aceasta înseamnă că deocamdată trebuie să ne mulțumim cu speculații – și numai speculații – despre infidelitate.

Figura 6

Un rezumat al forțelor care zămislesc necinstea



Ce trebuie să facem mai departe?

Așa că iată-ne înconjurați de necinste. După cum a scris în 1873 un oarecare Apoth E. Cary:*

Fraierește, fraierește peste tot,
În orice chip și cu cât mai mult zel;
Scoate fraiereala dintr-un om
Și-or mai rămâne doar minciuni în el.
Filantropia e făcută să ascund'o faptă de ocară,
Caritatea-i pradă pentru șmecheri gata s-o apuce;
Și suntem fraieriți în țară, tot fraieriți și de ieșim pe-afară,
Fraieriți oriunde ne-om mai duce.
Căci lumea de escroci e plină
Și de pramatii veșnic stăpânită;
Se duce un șmenar, apare altul,
Și suntem fraieriți clipită de clipită.

APOTHE E. CARY, „AMINTIRILE FAMILIEI SWINDLE"[1]

După cum am văzut, toți suntem capabili să trișăm și suntem experți în a ne spune nouă înșine povești care ne conving de ce, procedând astfel, nu suntem necinstiți sau imorali. Încă și mai rău, suntem predispuși să „luăm" virusul înșelăciunii de la alții și, odată ce am început să ne comportăm necinstit, este probabil să continuăm a ne purta mai departe în acest fel.

Prin urmare, ce trebuie să facem în privința necinstei? Recent, am trăit experiența unei teribile crize financiare, care a oferit o excelentă oportunitate de a examina eșecul omenesc și rolul pe care îl joacă iraționalitatea în cadrul societății în ansamblu. Ca reacție față de acest dezastru produs de către oameni, am făcut câțiva pași în direcția împăcării noastre cu unele dintre tendințele noastre iraționale și am început să reevaluăm în consecință abordarea de către noi a piețelor. Templul raționalității a fost zdruncinat și, cu înțelegerea noastră mai adâncă a iraționalității, ar trebui să fim capabili să regândim și să reinventăm noi genuri de structuri care, în cele din urmă, ne vor ajuta să evităm astfel de crize pe viitor. Dacă nu facem acest lucru, va fi fost o criză irosită.

* Joc de cuvinte: *apothecary* înseamnă farmacist, spițer – o profesie, altminteri, dintre cele mai onorabile, farmaciștii bucurându-se, conform sondajelor, de o mare încredere din partea publicului. *Swindle* înseamnă a escroca, a înșela, a stoarce de bani (n.t.).

MEMENTO MORI

Există o mulțime de conexiuni posibile care se pot face între epoca romană și activitatea bancară din timpurile moderne, dar poate că cea mai importantă dintre ele este *memento mori*. La apogeul puterii Romei, generalii romani care câștigaseră bătălii de răsunet defilau prin centrul orașului, etalându-și prăzile de război. La paradă, generalii purtau robe de ceremonie din purpură și aur, o cunună de lauri și erau vopsiți pe față cu roșu în timp ce erau purtați prin oraș pe un tron. Erau aclamați, onorați și admirați. Dar mai era un element al ceremoniei: de-a lungul zilei, un sclav pășea alături de general și, ca să-l împiedice pe acesta să fie cuprins de hybris, sclavul îi șoptea mereu la ureche: *Memento mori*, ceea ce înseamnă „Nu uita că ești muritor".

Dacă aș fi fost în măsură să formulez o versiune modernă a expresiei, aș fi ales, probabil: „Nu uita că nu ești infailibil" sau poate „Nu uita de iraționalitatea din tine". Oricare ar fi expresia, recunoașterea defectelor noastre este un prim pas esențial pe calea spre luarea unor decizii mai bune, spre crearea unor societăți mai bune și spre repararea instituțiilor noastre.

ACESTEA FIIND SPUSE, sarcina următoare este să încercăm a găsi modalități mai eficiente și mai practice de combatere a necinstei. Școlile de business includ cursuri de etică în

curriculumul lor, companiile își trimit angajații la seminarii despre codurile de conduită, iar guvernele au politici de transparență. Orice observator, cât de superficial, al stării necinstei din lume își va da rapid seama că astfel de măsuri nu rezolvă problema. Iar cercetările prezentate aici sugerează că astfel de abordări expeditive sunt condamnate să eșueze pentru motivul foarte simplu că nu iau în calcul psihologia necinstei. La urma urmei, ori de câte ori sunt elaborate politici sau proceduri menite să prevină înșelăciunea, ele țintesc un anumit tip de comportamente și motivații care trebuie să se modifice. Și, în general, atunci când se proclamă aceste intervenții, ele presupun că SMIR intră în acțiune. Dar, după cum am văzut, acest model simplu are puțin de-a face cu forțele motrice aflate la baza înșelătoriei.

Dacă ne interesează cu adevărat să stopăm înșelătoria, ce fel de intervenții ar trebui să încercăm? Sper că este clar de-acum că, dacă e să avem o șansă de stopare a necinstei, trebuie să începem prin a înțelege din capul locului *de ce* oamenii se comportă necinstit. De la acest punct de start, putem să propunem remedii mai eficiente. De exemplu, pe baza cunoașterii faptului că, în general, oamenii vor să fie cinstiți, dar sunt, de asemenea, tentați să tragă foloase de pe urma necinstei, am putea să recomandăm mementouri în momentul ispitei, care, după cum am văzut, sunt surprinzător de eficiente. Tot astfel, înțelegerea modului în care funcționează conflictele de interese și cunoscând cât de profund ne influențează arată limpede că trebuie să evităm și să reglementăm conflictele de interese într-o mult mai mare măsură. Trebuie, de asemenea, să înțelegem efectele pe care mediul, precum și epuizarea mintală și fizică le au în fenomenul necinstei. Și, desigur, odată ce am înțeles caracterul contagios al necinstei, am putea fura o idee din teoria geamurilor sparte ca să combatem contaminarea socială cu escrocherie.

INTERESANT, AVEM DEJA multe mecanisme sociale în funcțiune care par să fie special concepute pentru a recalibra busola noastră morală și pentru a învinge efectul „ce-mama-dracului". Astfel de ritualuri de purificare – mergând de la spovedania catolică până la Yom Kippur și de la Ramadan la Sabatul săptămânal – ne oferă prilejul de a ne reculege, de-a stopa deteriorarea și de a întoarce o nouă pagină. (Pentru persoanele nereligioase, gândiți-vă la hotărârile luate de Anul Nou, la aniversări, schimbări de job și ruperea unor legături romantice ca la niște oportunități de „resetare".) Recent, am început să efectuăm experimente elementare privind eficiența acestor tipuri de restaurare (folosind o versiune nerelegioasă a spovedaniei catolice) și, deocamdată, se pare că ele pot să inverseze cu destul succes efectul „ce-mama-dracului".

Din perspectiva științelor sociale, religia a evoluat pe căi ce pot ajuta societatea să contracareze tendințele potențial distructive, printre care tendința de a fi necinstit. Religia și ritualurile religioase reamintesc oamenilor obligațiile lor de a fi morali în numeroase feluri; amintiți-vă, de exemplu, de evreul cu țițit din capitolul 2 („Umor cu factorul vrăjeală"). Musulmanii folosesc mătănii, pe care le numesc tasbih sau misbaha, pe care își rememorează de câteva ori pe zi cele 99 de nume ale lui Dumnezeu. Mai există, de asemenea, rugăciunea zilnică și rugăciunea mărturisitoare („Iartă-mă, Doamne, căci am păcătuit"), practica prayaschitta din hinduism și nenumărate alte mementouri religioase care acționează în mare măsură ca și cele Zece Porunci din experimentele noastre.

În măsura în care astfel de abordări sunt utile, am putea să ne gândim la creația unor mecanisme înrudite (deși nereligioase) în afaceri și în politică. Poate că ar trebui să-i punem pe funcționarii publici și pe oamenii de afaceri să depună un

jurământ, să utilizeze un cod etic sau chiar să-și ceară iertare din când în când. Poate că asemenea versiuni seculare ale căinței și ale rugăminții de iertare i-ar ajuta pe escrocii potențiali să fie atenți la ceea ce fac, să întoarcă o nouă pagină și, făcând acest lucru, să sporească adeziunea lor morală.

UNA DINTRE cele mai bizare forme de ceremonie restauratoare este cea a ritualurilor de purificare pe care le practică anumite secte religioase. Un astfel de grup este Opus Dei, o societate catolică secretă, ai cărei membri se flagelează cu cravașe din papură. Nu-mi amintesc exact cum am început să discutăm despre Opus Dei, dar, la un moment dat, Yoel Inbar (profesor la Tilburg University), David Pizarro și Tom Gilovich (ambii de la Cornell University) și cu mine ne-am întrebat dacă autoflagelarea și alte obiceiuri asemănătoare surprind o fundamentală dorință umană de autocurățire. Poate fi șters un sentiment de culpabilitate prin autopedepsire? Poate durerea autoprovocată să ne ajute a cere iertare și a o lua de la capăt?

Urmând abordarea fizic dureroasă a sectei Opus Dei, am decis să efectuăm un experiment folosind o versiune mai modernă și mai puțin sângeroasă a cnutului de nuiele, așa că am ales ca material experimental șocuri electrice moderat dureroase. Când participanții au intrat în laboratorul de la Cornell University, le-am cerut unora dintre ei să scrie despre o experiență din trecut care i-a făcut să se simtă vinovați; am cerut altor participanți să descrie o experiență trecută care i-a făcut să se simtă triști (o emoție negativă, dar nelegată de vină); și am cerut unui al treilea grup să relateze o experiență care nu i-a făcut să se simtă nici bine, nici rău. După ce au reflectat asupra unuia dintre aceste trei tipuri de experiențe, le-am cerut participanților să ia parte la „un alt" experiment, ce implica autoadministrarea de șocuri electrice.

În această nouă fază a experimentului, am conectat încheietura mâinii participantului la un generator de șocuri electrice. Odată asigurată conectarea, le-am arătat participanților cum să fixeze nivelul șocului electric și pe care buton trebuie să apese ca să-și administreze singuri zgâlțâiala dureroasă. Am reglat aparatul la cel mai scăzut posibil nivel de șoc și le-am cerut participanților să apese pe comutator, să crească nivelul șocului, să apese pe comutator, să crească nivelul șocului, să apese pe comutator și așa mai departe până când nu mai puteau suporta intensitatea șocului.

Nu suntem în realitate atât de sadici pe cât poate se pară, dar am vrut să știm cât de departe se vor forța participanții să urce pe scala durerii și în ce măsură nivelul lor de suferință autoprovocată depinde de condiția experimentală în care se găseau. Cel mai important, am vrut să vedem dacă reamintirea unei experiențe din trecut asociate cu vina i-ar determina pe participanții noștri să se purifice căutând să îndure mai multă durere. După cum a reieșit, în condiția neutră și în cea tristă, gradul de durere autoprovocată a fost similar și destul de scăzut, ceea ce înseamnă că emoțiile negative nu creează prin ele însele o dorință de suferință autoprovocată. Totuși, cei din condiția vinovată au fost cu mult mai dispuși să-și autoadministreze niveluri de șoc mai înalte.

Oricât de dificil poate fi să apreciem această dovadă experimentală în raport cu practica Opus Dei, rezultatele sugerează că purificarea prin suferința autoflagelării ar putea să pătrundă un mod elementar în care abordăm sentimentele de vinovăție. Poate că recunoașterea greșelilor noastre, admiterea lor și adăugarea unei forme de pedeapsă fizică reprezintă o bună rețetă pentru a cere iertare și a deschide o nouă pagină. Eu nu recomand să adoptăm această abordare deocamdată, dar mă pot gândi la unii politicieni și oameni de afaceri pe

care nu mi-ar displăcea să încercăm metoda - doar ca să vedem dacă dă rezultate.

UN EXEMPLU MAI LAIC (și mai elegant) de resetare morală mi-a fost relatat de către o femeie pe care am întâlnit-o acum câțiva ani la o conferință. Sora femeii locuia în America de Sud și, într-o zi, și-a dat seama că menajera ei furase din frigider câte puțină mâncare o dată la câteva zile. Nu a deranjat-o foarte mult (exceptând faptul că, uneori, nu avea destulă hrană pentru cină, ceea ce a început să fie tot mai frustrant), dar era clar că trebuia să facă ceva. Prima parte a soluției sale a fost să pună un lacăt pe frigider. Apoi, sora i-a spus menajerei că avea bănuieli că unii dintre oamenii care făcuseră din când în când niște lucrări în locuință furaseră ceva mâncare din frigider, așa că voia ca numai două persoane să aibă o cheie. I-a mai acordat menajerei și o mică majorare de salariu pentru noua ei responsabilitate. Odată cu noul rol, cu noile reguli și controlul suplimentar, furtul a încetat.

Cred că această abordare a dat rezultate din câteva motive. Presupun că obiceiul menajerei de a fura s-a dezvoltat în bună măsură ca și înșelăciunea de care am tot discutat. Poate că a început cu un mic gest („Iau doar un pic de mâncare cât timp fac curățenie"), dar, după ce a furat o dată, a devenit mult mai ușor să o facă în continuare. Încuind frigiderul și acordându-i menajerei o responsabilitate suplimentară, sora i-a conferit menajerei o cale de a-și reseta nivelul de cinste. Mai cred, de asemenea, că încredințarea cheii menajerei a fost un element important în modificarea viziunii sale despre furtul de mâncare și în stabilirea normei sociale de cinste în acea gospodărie. Mai presus de toate, odată ce era nevoie de o cheie pentru a deschide frigiderul, orice act de furt trebuia să fie mult mai deliberat, mai intenționat și cu mult mai greu de justificat față de sine. Nu diferă de ceea ce s-a întâmplat atunci când i-am forțat pe participanți să mute mouse-ul spre partea de jos a monitorului ca să descopere cheia unui răspuns (după cum am văzut în capitolul 6, „Cum ne amăgim singuri").

Ideea este că, cu cât dezvoltăm și perfecționăm mai mult astfel de mecanisme, cu atât vom fi mai în măsură să stopăm necinstea. Nu va fi întotdeauna simplu, dar este posibil.

ESTE IMPORTANT să reținem că fixarea unui punct final și oportunitatea unui nou început pot avea loc pe o scară socială mai largă. Comisia pentru Adevăr și Reconciliere din Africa de Sud este un exemplu de proces de acest gen. Scopul acestei comisii asemănătoare unui tribunal era acela de a permite tranziția de la guvernarea de apartheid, care i-a oprimat dur pe majoritatea sud-africanilor timp de decenii, la un nou început și la democrație. În asemănare cu alte metode de a pune capăt unui comportament negativ, de a face o pauză și de-a o lua de la capăt, obiectivul comisiei a fost reconcilierea, nu pedepsirea. Sunt sigur că nimeni nu ar pretinde că acea comisie a șters toate amintirile și reminiscențele erei politicii de apartheid sau că un lucru atât de profund înfricoșător precum apartheidul ar putea fi vreodată pe deplin uitat sau vindecat. Dar ea rămâne un exemplu important de felul în care recunoașterea unui comportament urât și cererea de iertare poate fi un pas important în direcția cea bună.

ÎN SFÂRȘIT, MERITĂ să încercăm să examinăm ceea ce am aflat despre necinste într-o perspectivă mai largă și să vedem ce ne poate învăța despre raționalitate și iraționalitate pe un plan mai general. În diferitele capitole, am văzut că există forțe raționale despre care noi credem că ne împing spre un comportament necinstit - dar ele nu fac acest lucru. Și există forțe

iraționale despre care noi credem că nu ne impulsionează să ne comportăm necinstit - dar ele o fac. Această inabilitate de a recunoaște care forțe sunt active și care sunt irelevante este un aspect pe care îl vedem cu consecvență în cercetările privind adoptarea deciziilor și în economia comportamentală.

Privită din această perspectivă, necinstea este un prim exemplu al tendințelor noastre iraționale. Este omniprezentă; noi nu înțelegem instinctiv cum se exercită magia ei asupra noastră; și, lucrul cel mai important, nu o vedem în noi înșine.

Vestea bună din toate acestea este că nu suntem neajutorați în fața slăbiciunilor noastre (printre care și necinstea). Odată ce-am înțeles mai bine ceea ce cauzează realmente comportamentul nostru situat sub parametrii optimi, putem începe să descoperim căi de a ne controla comportamentul și de a ne îmbunătăți rezultatele. Acesta este adevăratul scop al științelor sociale și eu sunt sigur că drumul spre atingerea lui va deveni mai important și mai interesant în anii ce vin.

Al dumneavoastră irațional,
Dan Ariely

Mulțumiri

A scrie despre cercetări academice mi se pare un lucru care mă împlinește și mă stimulează, dar plăcerea de care mă bucur cât e ziua de lungă vine din faptul că lucrez împreună cu niște cercetători / prieteni formidabili - care vin cu idei, născocesc experimente, își dau seama ce merge și ce nu, descoperind semnificația rezultatelor. Cercetările descrise aici sunt, în mare măsură, rezultatul ingeniozității și al eforturilor colaboratorilor mei (vedeți biografiile remarcabililor mei colegi în secțiunea ce urmează) și sunt recunoscător pentru că am putut să lucrăm împreună în peisajul necinstei și să învățăm laolaltă un pic despre această temă importantă și fascinantă.

În plus, sunt recunoscător, de asemenea, cercetătorilor din științele sociale în general. Lumea științelor sociale este un spațiu incitant, în care se nasc mereu idei noi, se acumulează date și se revizuiesc teoriile (unele mai mult decât altele). În fiecare zi aflu lucruri noi de la colegii mei cercetători și mi se reamintește cât de multe nu știu (pentru o listă parțială de referințe și lecturi suplimentare, vedeți la sfârșitul cărții).

Aceasta este cea de-a treia carte a mea și, de-acum, s-ar putea ca lumea să presupună că ar trebui să știu ce fac. Însă realitatea este că nu aș fi în stare să fac mare lucru fără ajutorul multor oameni. Cele mai adânci mulțumiri se adresează lui Erin Allingham, care m-a ajutat să scriu; lui Bronwyn Fryer, care m-a ajutat să văd mai limpede; lui Claire Wachtel, care a dirijat procesul de elaborare cu grație și umor, calități rare la

editori; lui Elizabeth Perrella și Katherine Beitner, care au reușit să fie înlocuitorii mei umani deopotrivă pentru Adderall și Xanax. Și echipei de la Levine Greenberg Literary Agency, care au fost gata să dea o mână de ajutor ori de câte ori a fost nevoie. Aline Grüneisen a făcut multe sugestii, unele fiind foarte pătrunzătoare, pe când altele m-au făcut să zâmbesc. Sunt, de asemenea, recunoscător Aniei Jakubek, Sophiei Cui și lui Kacie Kinzer. Mulțumiri cu totul speciale se îndreaptă către persoana care funcționează pentru mine ca memorie externă, mâini și alter ego: Megan Hogerty.

În sfârșit, ce m-aș fi făcut fără iubita mea soție, Sumi? Trebuie să fii o persoană foarte specială pentru a dori să împarți viața cu mine, iar viața mea agitată de workaholic* nu simplifică deloc lucrurile. Sumi, voi duce cutiile în pod când ajung acasă diseară. De fapt, voi întârzia probabil, așa că le voi duce mâine. Auzi, știi ce? Categoric, te voi scăpa de ele în weekend. Promit.

Cu dragoste, Dan

* *Workaholic* – termen american care tinde a se răspândi în vocabularul majorității limbilor contemporane, printre care și româna: prin vădită analogie cu termenul „alcoolic" – dependent de consumul zilnic de alcool – individul „workaholic" este dependent de muncă (*work*), neputându-se desprinde de povara sau, cel mai adesea, de plăcerea activității profesionale, în detrimentul disponibilității de relaxare cu familia și cu prietenii (n.t.).

Lista colaboratorilor

Aline Grüneisen

Aline s-a alăturat echipei mele de cercetători curând după ce m-am mutat la Duke și, de atunci încoace, a fost o sursă importantă de energie și febrilitate. Nu știu dacă a plănuit acest lucru, însă, cu timpul, am descoperit că sunt dependent de ea într-o măsură din ce în ce mai mare. Aline și cu mine am lucrat împreună studiind o mare varietate de subiecte, a căror trăsătură unificatoare este faptul că toate sunt inovatoare și amuzante. În momentul de față, Aline este șefa Centrului pentru Înțelegere Retrospectivă Avansată de la Duke University și sper ca ea să lucreze mai departe cu mine încă mulți ani de-acum înainte.

Ayelet Gneezy

Am cunoscut-o pe Ayelet cu mulți ani în urmă, la un picnic organizat de niște prieteni comuni. Mi-a făcut o primă impresie foarte bună și, cu timpul, stima față de ea nu a făcut decât să crească. Ayelet este o persoană minunată și o mare prietenă, așa că este un pic bizar faptul că temele la care am decis să colaborăm au fost neîncrederea și răzbunarea. Indiferent ce ne va fi făcut să explorăm aceste teme, s-a dovedit a fi foarte util, atât sub aspect academic, cât și pe plan personal. În momentul de față, Ayelet este profesoară la Universitatea California din San Diego.

David Pizarro

L-am cunoscut pe David într-un stagiu academic de vară de la Stanford University. Aveam birouri alăturate, despărțite doar de un zid, și atunci am făcut pentru prima dată realmente cunoștință cu muzica rap. După câteva săptămâni, a început să-mi placă și David a fost suficient de amabil încât să-mi dăruiască în copie colecția sa muzicală (nu sunt sigur cât era de legal). De-a lungul anilor, am ajuns să petrec o groază de timp cu David și întotdeauna am învățat multe, m-am încărcat de energie și mi-am dorit să petrec și mai mult timp cu el. În prezent, David este profesor la Cornell University.

Eynav Maharabani

Am cunoscut-o pe Eynav într-una dintre vizitele mele în Israel. Pe atunci, era studentă postlicențiată și tocmai începuse să lucreze cu Racheli Barkan. Chiar de la început, am fost foarte impresionat de combinația de inteligență, politețe și atitudine pozitivă din personalitatea ei, și tocmai amestecul acestor abilități a făcut-o să fie o colaboratoare minunată. În prezent, Eynav lucrează la Abilities Solution, o companie unică, axată pe angajarea persoanelor cu dizabilități de către companiile high-tech.

Francesca Gino

Francesa este o rară combinație de bunătate, empatie, cunoaștere, creativitate și stil. Posedă, totodată, resurse nelimitate de energie și entuziasm, iar numărul de proiecte în care este implicată simultan egalează, în general, ceea ce alți oameni fac într-o viață întreagă. De origine italiană, este, de asemenea, una dintre cele mai potrivite persoane cu care să savurezi un prânz sau un pahar de vin. A fost o zi teribil de tristă pentru mine aceea în care s-a hotărât să se mute din

Carolina de Nord la Boston. În prezent, Francesca este profesoară la Universitatea Harvard.

Janet Schwartz

Am fost destul de norocos să o ispitesc pe Janet să petreacă niște ani cu mine la Centrul pentru Înțelegere Retrospectivă Avansată. Pe Janet o preocupă în mod deosebit elementele de iraționalitate legate de asistența medicală (și care sunt o mulțime) și împreună am explorat deprinderile culinare, dietele alimentare, conflictele de interese, opiniile secundare și diferitele abordări prin care se urmărește ca oamenii să se comporte ca și cum le-ar păsa de sănătatea lor pe termen lung. Janet posedă un ascuțit simț de observație față de lumea din jur și este o povestitoare fantastică, glumind pe seama ei și a tuturor celor din preajmă. În prezent, Janet este profesoară la Tulane University, dar, în spirit, este încă alături de la noi la Centru.

Lisa Shu

Pe cât e de sclipitoare, pe atât e de amuzant să te afli în preajma Lisei. Are un soi de al șaselea simț pentru mâncare, idei bune de cercetare și modă. Aceste calități o fac să nu fie doar o colaboratoare perfectă, ci și o însoțitoare ideală la cumpărături. Pe lângă studiul comportamentului etic, o mai preocupă și negocierile. Și chiar dacă nu am avut niciodată prilejul să negociez cu ea, nu mă îndoiesc că dacă ar fi trebuit s-o fac, aș fi pierdut la scor. În prezent, Lisa este doctorandă la Universitatea Harvard.

Mary Frances Luce

Mary Frances și-a luat doctoratul la Duke cu câțiva ani înaintea mea și s-a reîntors la Duke University ca membră a corpului profesoral, tot cu un avans de câțiva ani față de mine.

Firesc, această situație a făcut din ea o bună sursă de sfaturi de-a lungul anilor și întotdeauna m-a sprijinit și mi-a fost de folos. Acum câțiva ani, s-a mutat în biroul decanului și, atât spre binele meu, cât și al școlii, sper să nu continui a-i păși pe urme. Mary Frances este în prezent profesoară la Duke University.

Maurice Schweitzer

Pentru Maurice, aproape tot ce-l înconjoară este interesant și el se apucă de noi proiecte cu un zâmbet larg și cu o mare curiozitate. În urmă cu de-acum destui ani, mi-a spus că este un bun jucător de squash și, cu toate că am vrut să verific chiar eu cât de bun este realmente, mă îngrijorează puțin să nu descopăr că e mult mai bun decât mine. Maurice este, de asemenea, o prețios izvor de înțelepciune în materie de muncă, familie și viață. În prezent, este profesor la Universitatea din Pennsylvania.

Max Bazerman

Max este perspicace în aproape orice temă care se ivește în cercetare, în politică și în viața personală. Și întotdeauna are de spus ceva neașteptat și interesant. După ce-am aflat că mulți dintre studenții lui își rezolvă dilemele și iau decizii întrebându-se „Ce-ar face Max?", am încercat această abordare eu însumi de câteva ori și pot să depun mărturie pentru utilitatea ei. În prezent, Max este profesor la Universitatea Harvard.

Michael Norton

Mike este un amestec interesant de inteligență sclipitoare, de simț autocritic și un sarcastic simț al umorului. Are o viziune unică despre viață și aproape orice temă i se pare interesantă.

Mike este nemaipomenit în a face să ricoșeze ideile și feedbackul lui este întotdeauna un amestec de idei trăsnite, neașteptate, pătrunzătoare și constructive. Eu concep adeseori proiectele de cercetare ca pe niște călătorii și, împreună cu Mike, mă aștept să am parte de niște aventuri imposibil de trăit alături de oricine altcineva. În prezent, Mike este profesor la Universitatea Harvard.

Nicole Mead

Am cunoscut-o pe Nicole pe când era studentă postlicențiată la Universitatea de Stat din Florida. Era târziu, după ce ținusem o prelegere, și am sfârșit prin a bea cam mult. Țin minte că am fost foarte impresionat de schimbul nostru de idei, dar, la un moment dat, am întrebat-o pe Nicole dacă, în opinia ei, erau idei într-adevăr bune sau vorbeau aburii de alcool. Nicole m-a asigurat că nu era vorba despre alcool și cred că avea, în cea mai mare măsură, dreptate. Nicole a venit cu multe idei bune de atunci și, în prezent, este profesoară la Católica-Lisbon din Portugalia.

Nina Mazar

Nina a venit prima oară la MIT pentru câteva zile, ca să obțină un feedback la cercetările ei, și a sfârșit prin a rămâne timp de cinci ani. În acest răstimp, ne-am distrat pe cinste lucrând împreună și am ajuns să mă bazez pe ea în mare măsură. Nina este imperturbabilă în fața obstacolelor și voința ei de-a da piept cu provocări majore ne-a făcut să efectuăm niște experimente deosebit de dificile în India rurală. Mulți ani am sperat că nu se va hotărî să plece, dar, vai, a venit și acea clipă. Acum este profesoară la Universitatea din Toronto. Într-o realitate alternativă, Nina este designer de modă la Milano.

On Amir

On și-a început doctoratul la MIT la un an după ce am ajuns și eu acolo proaspăt profesor și a devenit primul meu „student". În această calitate, a jucat un rol colosal în modelarea așteptărilor mele față de studenți și a viziunii mele despre relația dintre profesor și student. Pe lângă faptul că este excepțional de isteț, On posedă o mulțime de abilități, iar ceea ce nu știe poate să învețe într-o zi sau două. Este întotdeauna incitant să lucrezi și să-ți petreci timpul cu el. În prezent, On este profesor la Universitatea California din San Diego.

Racheli Barkan

M-am împrietenit cu Racheli (Rachel) cu mulți ani în urmă, pe când eram amândoi studenți postlicențiați. De-a lungul anilor, am discutat despre lansarea unor variate proiecte de cercetare comune, dar nu am început efectiv până când a venit pentru un an la Duke. După cum s-a văzut, cafeaua este un ingredient important pentru transpunerea ideilor în acțiune și ne-am distrat copios în timpul vizitei sale, făcând multe progrese într-o gamă largă de proiecte. Racheli este incredibil de bine informată, deșteaptă și pătrunzătoare și nu-mi doresc decât să fi petrecut mai mult timp împreună. În prezent, Racheli este profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Negev, Israel.

Roy Baumeister

Roy este un amestec unic de filosof, muzician, poet și fin observator al vieții omenești. Sfera lui de interes cuprinde totul și, la început, perspectiva lui mi s-a părut adesea năucitoare, însă apoi am pătruns miezul ei de înțelepciune și am sfârșit prin a medita îndelung asupra vederilor lui – adoptându-le nu de puține ori. Roy este persoana ideală cu care să

călătorești și să explorezi. În prezent, este profesor la Universitatea de Stat din Florida.

Scott McKenzie

Scott era un student entuziast la Duke atunci când s-a alăturat Centrului pentru Înțelegere Retrospectivă Avansată. Era o persoană foarte sociabilă și avea un dar natural de a-i face pe oameni să acționeze așa cum dorea el, inclusiv să participe la cercetările noastre. Când a venit vremea să-și aleagă o temă pentru un proiect de cercetare independent, el a ales înșelăciunea în jocul de golf și, în procesul de elaborare, am învățat o mulțime de lucruri despre acest nobil joc. În prezent, Scott dă cu crosa în lumea consultanților.

Shahar Ayal

L-am cunoscut pe Shahar mai întâi în cadru informal, prin intermediul unor prieteni comuni, și l-am reîntâlnit pe când era doctorand, îndrumat de către un alt prieten. Așa că, atunci când a absolvit, drumurile noastre personale și profesionale s-au intersectat și el a venit să petreacă niște ani la Centrul pentru Înțelegere Retrospectivă Avansată, la studii postdoctorale. De-a lungul acelor ani, am ajuns să ne înțelegem reciproc la un nivel mai profund și să gândim din ce în ce mai mult la fel (cel mai adesea, cu folos). Este o încântare să lucrezi cu Shahar și să fii alături de el, iar eu sper să ne aștepte mulți ani de cercetări în colaborare. În prezent, Shahar este profesor la Institutul Interdisciplinar din Israel.

Tom Gilovich

Pe când eram doctorand, am asistat la una dintre conferințele lui Tom și am fost uimit de calitatea și creativitatea gândirii sale. Tom are capacitatea unică de a pune întrebări

importante și de a găsi răspunsuri în locuri interesante. De exemplu, el a arătat că echipele cu tricouri negre primesc mai multe penalizări decât adversarii; că baschetbaliștii nu sunt realmente „în mână"; și că jucătorii din NBA ratează mai multe aruncări libere atunci când cred că nu meritau lovitura de pedeapsă. Întotdeauna mi-am dorit să semăn un pic mai mult cu Tom. În prezent, este profesor la Universitatea Cornell.

Yoel Inbar

L-am cunoscut pe Yoel pe când era studentul lui Tom Gilovich și al lui David Pizarro și așa am început să lucrăm împreună. Yoel este o sinteză a maniacului modern - în aceeași măsură cool și tocilar, având o cunoaștere profundă a trupelor de indie rock (probabil n-ați auzit de ele) și a programului UNIX. Unul dintre subiectele de interes pentru Yoel este dezgustul și el este un expert în a găsi modalități interesante de a-i dezgusta pe oameni (spray cu miros de pârț, ciocolată în formă de excremente, mâncăruri bizare etc.) În prezent, Yoel este profesor la Universitatea Tilburg din Olanda.

Zoë Chance

Zoë este o forță în materie de creativitate și de amabilitate. O discuție cu ea seamănă puțin cu a te afla într-un parc de distracții - știi că va fi ceva incitant și interesant, dar e greu de anticipat ce direcție vor lua comentariile ei. Pe lângă dragostea sa față de viață și de omenire, ea este combinația ideală de cercetător și de prieten. În prezent, Zoë își face studiile postdoctorale la Universitatea Yale.

Note

Introducere: De ce este necinstea atât de interesantă?

1. Ira Glass, „See No Evil", *This American Life*, National Public Radio, 1 aprilie 2011.

Capitolul 1. Testarea Simplului Model al Infracțiunii Raționale (SMIR)

1. „Las Vegas Cab Drivers Say They're Driven to Cheat", *Las Vegas Sun*, 31 ianuarie 2011, www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/.

Capitolul 3. Orbiți de propriile noastre motivații

1. A. Wazana, „Physicians and the Pharmaceutical Industry: Is a Gift Ever Just a Gift?", *Journal of the American Medical Association*, 2000.
2. Duff Wilson, „Harvard Medical School in Ethics Quandary", *The New York Times*, 2 martie 2009.

Capitolul 5. De Ce purtând imitații trișăm mai mult

1. K.J. Winstein, „Inflated Credentials Surface in Executive Suite", *The Wall Street Journal*, 13 noiembrie 2008.

Capitolul 6. Cum ne amăgim singuri

1. Anne Morse, „Whistling Dixie", *The Weekly Standard* (blog), 10 noiembrie 2005.

2. Geoff Baker, „Mark McGwire Admits to Steroids Use: Hall of Fame Voting Becoming a Pain in the Exact Place He Used to Put the Needle", http://seattletimes.nwspurce/html/marinersblog/2010767251_mark_mcgwire_admits_to_steroid.html.

Capitolul 8. Înșelăciunea contagioasă. Cum se ia microbul necinstei

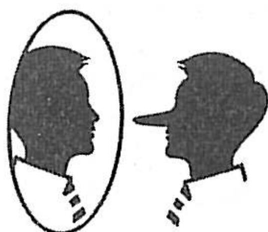
1. Steve Henn, „Oh, Waiter! Charge It to My PAC", *Marketplace*, 21 iulie 2008 și „PACs Put the Fun in Fundraising", *Marketplace*, 22 iulie 2008.

Capitolul 9. Înșelăciune și colaborare. De ce două capete nu sunt neapărat mai bune decât unul singur

1. Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford și Sarah P. Melner, „Teams in Organizations, Prevalence, Characteristics, and Effectiveness", *Small Group Research*, 1999.
2. John Gordon, „Work Teams: How Far Have They Come?", *Training*, 1992.
3. Gerald E. Ledford Jr., Edward E. Lawler III și Susan A. Mohrman, „Reward Innovations in Fortune 1000 Companies", *Compensation & Benefits Review*, 1995.
4. Susan A. Mohrman, Susan G. Cohen și Allan M. Mohrman Jr., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
5. Greg L. Stewart, Charles C. Manz și Henry P. Sims, *Team Work and Group Dynamics*, New York, Wiley, 1999.
6. Bernard Nijstad, Wolfgang Stroebe și Hein F.M. Lodewijkx, „The Illusion of Group Productivity: A Reduction of Failures Explanation", *European Journal of Social Psychology*, 2006.
7. ADA Council on Scientific Affairs, „Direct and Indirect Restorative Materials", *The Journal of the American Dental Association*, 2003.

Capitolul 10. Un final semioptimist: Oamenii nu trișează destul!

1. *Montpelier* [Vermont] *Argus & Patriot*, 6 martie 1873.



Bibliografie și lecturi suplimentare

Introducere: De ce este necinstea atât de interesantă?

Lucrări de bază

Tim Harford, *The Logic of Life: The Rational Economics of an Irrational World*, New York, Random House, 2008.

Capitolul 1. Testarea Simplului Model al Infracțiunii Raționale (SMIR)

Lucrări de bază

Jerome K. Jerome, *Three Men in a Boat (to Say Nothing of the Dog)*, 1889; ediție nouă, New York, Tom Doherty Associates, 2001.

Jeff Kreisler, *Get Rich Cheating: The Crooked Path to Easy Street*, New York, HarperCollins, 2009.

Eynav Mahabarani, „Honesty and Helping Behavior: Testing Situations Involving Temptations to Cheat a Blind Person", teză de masterat, Ben-Gurion University of Negev, Israel, 2007.

Nina Mazar, On Amir și Dan Ariely, „The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance", *Journal of Public Policy and Marketing*, 2006.

Capitolul 2. Umor cu factorul vrăjeală

Lucrări de bază

Nina Mazar, On Amir și Dan Ariely, „The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance", *Journal of Public Policy and Marketing*, 2006.

Lisa Shu, Nina Mazar, Francesca Gino, Max Bazerman și Dan Ariely, „When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports", lucrare în curs de elaborare, Harvard Business School NOM Unit, 2011.

Lucrări complementare

Jason Dana, Roberto A. Weber și Jason Xi Kuang, „Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes", *Economic Theory*, 2007.

Christopher K. Hsee, „Elastic Justification: How Tempting but Task-Irrelevant Factors Influence Decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995.

Christopher K. Hsee, „Elastic Justification: How Unhustifiable Factors Influence Judgments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996.

Maurice Schweitzer și Chris Hsee, „Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information", *The Journal of Risk and Uncertainty*, 2002.

Capitolul 2b. Golf

Lucrări complementare

Robert L. Goldstone și Calvin Chin, „Dishonesty in Self-report of Copies Made - Moral Relativity and the Copy Machine", *Basic and Applied Social Psychology*, 1993.

Robert A. Wicklund, „The Influence of Self-awareness on Human Behavior", *American Scientist*, 1979.

Capitolul 3. Orbiți de propriile noastre motivații

Lucrări de bază

Daylian M. Cain, George Loewenstein și Don A. Moore, „The Dirt on Coming Clean: The Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest", *Journal of Legal Studies*, 2005.

Ann Harvey, Ulrich Kirk, George H. Denfield și P. Read Montague, „Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference", *The Journal of Neuroscience*, 2010.

Lucrări complementare

James Bader și Daniel Shugars, „Agreement Among Dentists' Recommendations for Restorative Treatment", *Journal of Dental Research*, 1993.

Max H. Bazerman, George Loewenstein, „Taking the Bias Out of Bean Counting", *Hrvard Business Review*, 2001.

Max H. Bazerman, George Loewenstein și Don A. Moore, „Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias", *Harvard Business Review*, 2002.

Daylian M. Cain, George Loewenstein și Don A. Moore, „When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest", *Journal of Consumer Research* (sub tipar).

Carl Elliot, *White Coat, Black Hat: Adventures on the Dark Side of Medicine*, Boston, Beacon Press, 2010.

Capitolul 4. De ce slăbim frânele când suntem obosiți

Lucrări de bază

Mike Adams, „The Dead Grandmother/Exam Syndrome and the Potential Downfall of American society", *The Connecticut Review*, 1990.

Shai Danziger, Jonathan Levav și Liora Avnaim-Pesso, „Extraneous Factors in Judicial Decisions“, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2011.

Nicole L. Mead, Roy F. Baumeister, Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer și Dan Ariely, „Too Tired to Tell the Truth: Self-Control Resource Depletion and Dishonesty“, *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009.

Emre Ozdenoren, Stephen W. Salant și Dan silverman, „Willpower and the Optimal Control of Visceral Urges“, *Journal of the European Economic Association*, 2011.

Baba Shiv și Alexander Fedorikhin, „Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making“, *The Journal of Consumer Research*, 1999.

Lucrări complementare

Roy F. Baumeister și John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strenght*, New York, The Penguin Press, 2011.

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs și Dianne M. Tice, „The Strenght Model of Self-control“, *Current Directions in Psychological Science*, 2007.

Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer, Nicole L. Mead și Dan Ariely, „Unable to Resist Temptation: How Self-Control Depletion Promotes Unethical Behavior“, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 2011.

C. Peter Herman și Janet Polivy, „A Boundary Model for the Regulation of Eating“, *Research Publications - Association for Research in Nervous and Mental Disease*, 1984.

Walter Mischel și Ozlem Ayduk, „Willpower in a Cognitive-Affective Processing System: The Dynamics of Delay of Gratification“, în *Handbook of Self-regulation: Research, Theory, and Applications*, editat de Kathleen D. Vohs și Roy F. Baumeister, New York, Guilford, 2011.

Janet Polivy și C. Peter Herman, „Dieting and Binging, A Causal Analysis“, *American Psychologist*, 1985.

Capitolul 5. De ce purtând imitații trișăm mai mult

Lucrări de bază

Francesca Gino, Michael I. Norton și Dan Ariely, „The Counterfait Self: The Deceptive Costs of Faking It“, *Psychological Science*, 2010.

Lucrări complementare

Dan Ariely și Michael L. Norton, „How Actions Create - Not Just Reveal - Preferences“, *Trends in Cognitive Sciences*, 2008.

Roy F. Baumeister, Kathleen Vohs și Dianne M. Tice, „The Strenght Model of Self-control“, *Current Directions in Psychological Science*, 2007.

C. Peter Herman și Deborah Mack, „Restrained and Unrestrained Eating“, *Journal of Personality*, 1975.

Capitolul 6. Cum ne amăgim singuri

Lucrări de bază

Zoë Chance, Michael I. Norton, Francesca Gino și Dan Ariely, „A Temporal View of the Costs and Benefits of Self-Deception“, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2011.

Lucrări complementare

Ziva Kunda, „The Case for Motivated Reasoning“, *Psychological Bulletin*, 1990.

Danica Milović-Prelec și Dražen Prelec, „Self-deception as Self-Signalling: A Model and Experimental Evidence", *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 2010.

Robert Trivers, „The Elements of a Scientific Theory of Self-Deception", *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2000.

Capitolul 7. Creativitate și necinste. Toți spunem povești

Lucrări de bază

Edward J. Balleisen, „Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State: A History of Business Fraud in America", manuscris.

Shane Frederick, „Cognitive Reflection and Decision Making", *Journal of Economic Perspectives*, 2005.

Michael S. Gazzaniga, „Consciousness and the Cerebral Hemispheres", în *The Cognitive Neurosciences*, editat de Michael S. Gazzaniga, Cambridge, Mass., MIT Press, 1995.

Francesca Gino și Dan Ariely, „The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011.

Ayelet Gneezy și Dan Ariely, „Don't Get Mad, Get Even: On Consumers' Revenge", working paper, Duke University, 2010.

Richard Nisbett și Timothy DeCamp Wilson, „Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review*, 1977.

Yaling Yang, Adrian Raine, Todd Lencz, Susan Bihrle, Lori Lacasse și Patrick Colletti, „Prefrontal ehite Matter in Pathological Liars", *The British Journal of Psychiatry*, 2005.

Lucrări complementare

Jesse Preston și Daniel M. Wegner, „The Eureka Error: Inadvertent Plagiarism by Misattributions of Effort", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007.

Capitolul 8. Înșelăciunea contagioasă. Cum se ia microbul necinstei

Lucrări de bază

Nicholas A. Christakis și James H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, New York, Little, Brown, 2009.

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, William Morrow, 1993.

Francesca Gino, Shahar Ayal și Dan Ariely, „Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel", *Psychological Science*, 2009.

George L. Kelling și James Q. Wilson, „Broken Windoes: The Police and Neighborhood Safety", *The Atlantic*, martie 1982.

Nina Mazar, Kristina Shampanier și Dan Ariely, „Probabilistic Price Promotions - When Retailing and Las Vegas Meet", working paper, Rotman School of Management, University of Toronto, 2011.

Lucrări complementare

Ido Erev, Paul Ingram, Ornit Raz și Dror Shany, „Continuous Punishment and the Potential of Gentle Rule Enforcement", *Behavioral Processes*, 2010.

Capitolul 9. Înșelăciune și colaborare. De ce două capete nu sunt neapărat mai bune decât unul singur

Lucrări de bază

Melissa Bateson, Daniel Nettle și Gilbert Roberts, „Cues of Being Watched Enhance Cooperation in a Real-World Setting", *Biology Letters*, 2006.

Francesca Gino, Shahar Ayal și Dan Ariely, „Out of Sight, Ethically Fine? The Effects of Collaborative Work on Individuals' Dishonesty", working paper, 2009.

Janet Schwartz, Mary Frances Luce, și Dan Ariely, „Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers", *Journal of Marketing Research*, 2011.

Lucrări complementare

Francesca Gino și Lamar Pierce, „Dishonesty in the Name of Equity", *Psychological Science*, 2009.

Uri Gneezy, „Deception: The Role of Consequences", *American Economic Review*, 2005.

Nina Mazar și Pankaj Aggarwal, „Greasing the Palm: Can Collectivism Promote Bribery?", *Psychological Science*, 2011.

Scott S. Wiltermuth, „Cheating More When the Spoils Are Split", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011.

Capitolul 10. Un final semioptimist: oamenii nu trișează destul!

Lucrări de bază

Rachel Barkan și Dan Ariely, „Worse and Worst: Daily Dishonesty of Business-men and Politicians", working paper, Ben-Gurion University of the Negev, Israel, 2008.

Yoel Inbar, David Pizarro, Thomas Gilovich și Dan Ariely, „Moral Masochism: Guilt Causes Physical Self-Punishment", working paper, 2009.

Azim Shariff și Ara Norenzayan, „Mean Gods Make Good People: Different Views of God Predict Cheating Behavior", *International Journal for the Psychology of Religion*, 2011.

Lucrări complementare

Keri L. Kettle și Gerald Häubl, „The Signature Effect: How Signing One's Name Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self-Identity", *Journal of Consumer Research*, 2011.

Deepak Malhotra, „(When) Are Religious People Nicer? Religious Salience and the «Sunday Effect» on Pro-Social Behavior", *Judgment and Decision Making*, 2010.